

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences financières et comptabilité*

Spécialité: Finance d'Entreprise

Thème:

**Le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la
performance financière**

**Cas de La SONELGAZ
(Direction Distribution Tizi-Ouzou)**

Réalisé par :

MENGUELLAT Brahim
BERRAZ Abderezak

Dirigé par :

Mme SALMI Samya

Devant le jury composé de:

Présidente : Mr SAM Hocine, MCB à l'UMMTO

Examineur: Mr HADJOU Abdelaziz, MAA à l'UMMTO

**Année universitaire
2020/2021**

Remerciements

Ce jour marque la fin d'une longue période d'étude à l'université de Mouloud Mammeri. Au terme de notre formation en générale et notre projet de fin d'étude.

Nous tenons à remercier premièrement ; le bon Dieu qui nous a donné la volonté et le courage pour réaliser ce travail modeste et qui nous à faciliter notre chemin.

*J'ai l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadreur Mme. **SALMI Samya** pour son aide, ses conseils, sa disponibilité et ses orientations ainsi pour le temps qu'elle nous a accordé pour notre préparation de ce mémoire.*

Que les membres du jury trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements pour avoir accepté d'examiner et d'évaluer notre travail.

*Nos plus grands remerciements et toutes nos expressions de respect à Mme **KASDI Maleha** pour son aide si précieuse, ses conseils et ses orientations.*

*Nous tenons aussi à remercier particulièrement Mr **HADJ MOHAND TAHAR** qui nous a très bien accueillis et accompagner durant la période de notre stage pratique au sein de la SONEGAZ, ainsi que tout le personnel qui nous a facilité la tâche d'intégration au sein de l'entreprise.*

Enfin, Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin pour l'achèvement de notre travail.

Merci à vous tous.

Dédicaces

*Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mes chères **parents** qui ne cessent de donner avec amour et fournir le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui, que dieu vous protège.*

*A ma petite sœur adoré **Lydia** et mon cher frère **Anis**.*

*A mon binôme **Abderezak** et sa famille ainsi qu'à mes amis **Sofiane**, **Yanis** et **Mohamed** qui ont fait preuve d'une amitié sincère.*

*Une spéciale dédicace à une personne qui m'as toujours soutenu et encouragé: ma chère **tante**, trouve dans ce travail mes sincères gratitude et reconnaissances.*

Brahim

Dédicaces

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie. Avec les sentiments de la plus profonde humilité, je dédie ce modeste travail :

*Mes très chers **parents** qui m'ont soutenu pendant tout mon cycle d'études :*

Mon père et ma mère qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de bonheur et de persévérance, et sans eux je ne serais pas arrivé jusque-là ;

*A mon cher frère **Salem** et ma petite adoré sœur **Meroua** ;*

*A toute ma famille Sans oublier mon binôme **Brahim** et tous mes collègues ;*

*A la famille **BERRAZ** Et à tous mes amis.*

Abderezak

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

ANC : Actif Non Circulant

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CA : Chiffre d'Affaire

CAHT : Chiffre d'Affaire Hors Taxes

CR : Compte Résultat

CCP : Compte-Courant Postal

CP : Capitaux Propres

CAF : Capacité d'Auto Financement

DCT : Dette à Court Terme

DLMT : Dette à Long et à Moyen Terme

DRM : Délai de Rotation des Marchandises

DRMP : Délai de Rotation de Matières Premières

DRPF : Délai de Rotation de Produit Fini

DRCC : Délai de Rotation des Créances Clients

DRCF : Délai de Rotation des Crédits Fournisseurs

DD : Direction Distribution

DDTO : Direction Distribution Tizi-Ouzou

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

FR : Fonds de Roulement

FRP : Fonds de Roulement Propre

FRE : Fonds de Roulement Etrangère

FRT : Fonds de Roulement Total

IBE : Insuffisance Brut d'Exploitation

IBS : Impôt sur Bénéfice des Sociétés

KP : Capitaux Permanents

MC : Marge Commerciale

PC : Passif Courant

PNC : Passif Non Courant

PE : Production d'Exercice

RE : Résultat d'Exploitation

RF : Résultat Financier

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RE : Résultat Exceptionnel

RNE : Résultat Net de l'Exercice

RRMP : Ratio de Rotation des Matières Premières

RRPF : Ratio de Rotation des Produits Finis

RRCC : Ratio de Rotation des Créances Clients

SF : Stock Final

SI : Stock Initial

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SONELGAZ : Société Nationale d'Electricité et du Gaz

SPA : Société Par Action

TCR : Tableau de Comptes Résultat

TTC : Toutes Taxes Comprises

TN : Trésorerie Nette

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

VI : Valeurs Immobilisées

VE : Valeurs d'Exploitation

VR : Valeurs Réalisables

VD : Valeurs Disponibles

VA : Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Le bilan en grandes masses

Tableau N°02 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE

Tableau N°03 : Calcul de la CAF à partir de résultat net

Tableau N°04 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe

Tableau N°05 : Elaboration du bilan financier 2017 de SONELGAZ

Tableau N°06 : Elaboration du bilan financier 2018 de SONELGAZ

Tableau N°07 : Elaboration du bilan financier 2019 de SONELGAZ

Tableau N°08 : Le bilan de grand masse 2017 de SONELGAZ

Tableau N°09 : Le bilan de grand masse 2018 de SONELGAZ

Tableau N°10 : Le bilan de grand masse 2019 de SONELGAZ

Tableau N°11 : Tableau des variations des postes des bilans financiers

Tableau N°12 : Tableaux récapitulatif des comptes du résultat de SONELGAZ

Tableau N°13 : Calcule de la CAF à partir de l'excédent brut d'exploitation

Tableau N°14 : Calcule de la CAF à partir de Résultat net de l'exercice

Tableau N°15 : Calcule du fonds de roulement par le haut du bilan

Tableau N°16 : Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Tableau N°17 : Calcul des besoins en fonds de roulement

Tableau N°18 : Calcule de la trésorerie nette par la première méthode

Tableau N°19 : Calcule de la trésorerie nette par la deuxième méthode

Tableau N°20 : Calcul des ratios de structures

Tableau N°22 : Calcule des ratios de gestion

Tableau N°23 : calcul des ratios de rentabilité

Liste des Schémas

Liste des schémas

Schéma N°01 : Le principe d'analyse de la solvabilité

Schéma N°02 : Le principe d'analyse des performances

Schéma N°03 : Les reclassements

Schéma N°04 : Le modèle de Gilbert

Schéma N°05 : Présentation de l'organigramme de la DDTO

Schéma N°06 : Présentation de la division finance et comptabilité

Liste des Graphes

Liste des Graphes

Graphique N°01 : Représentation graphique des emplois des bilans grande masse 2017-2018 et 2019 en pourcentage.

Graphique N°02 : Représentation graphique des ressources des bilans grande masse 2017-2018 et 2019 en pourcentage.

Graphique N°03 : Représentation graphique de la CAF 2017-2018 et 2019.

Graphique N°04 : Représentation graphique de la variation du fond de roulement.

Graphique N°05 : Représentation graphique de la variation du besoin de fonds roulement.

Graphique N°06 : Représentation graphique de la variation de la trésorerie nette.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Diagnostic financier

Section 01 : Notion du diagnostic et l'analyse financière	5
---	---

Section 02 : Analyse et diagnostic financier à partir des états financier	13
---	----

Section 03 : le diagnostic financier à travers des équilibres financiers et les ratios	28
--	----

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance

financière
Erreur ! Signet non défini.

Section 01 : concept de la performance de l'entreprise	47
--	----

Section 02 : Typologie et dimension de la performance	54
---	----

Section 03 : La performance financière	65
--	----

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

Section 01 : Présentations et organisations de la SONELGAZ	72
--	----

Section 2 : Diagnostic financier de l'activité à partir des états financiers de SONELGAZ.	81
--	----

Section 03 : Analyse de la performance financière à travers les équilibres financiers et les ratios.	100
---	-----

Conclusion générale	115
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

En ce 21^{ème} siècle, nous vivons dans un monde en continuel évolution, caractérisé par un environnement complexe, instable et fortement concurrentiel. C'est que toute entreprise ou chef d'entreprise, quel que soit son secteur d'activité, est confronté à des problèmes de gestion auxquelles il faut trouver au temps opportun des solutions rapides et efficaces avec une rigueur de gestion toujours plus intensive et prendre des décisions qui s'imposent. Cela nécessite des recherches dans tous les domaines de la vie de l'entreprise.

En effet, les entreprises, notamment algériennes, sont contraintes de répondre aux critères de la performance (efficacité, efficience et pertinence) une démarche d'analyse financière conduite à constituer un diagnostic. Pour être de taille avec leur rivales sur le marché des biens et services, les dirigeants sont tenus d'élaborer des stratégies pertinentes et pérennantes grâce à des informations concernant l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Celle-ci a pour objectif principal de générer des profits, maximiser sa valeur, chercher une pérennité solide et performante.

Pour assouvir ce besoin d'informations, les dirigeants font appel à l'analyse financière, cette dernière vise à formuler un diagnostic sur l'entreprise : mesurer sa rentabilité, son niveau d'endettement, sa solvabilité et apprécier l'équilibre des masses pesantes dans le bilan ainsi que toute évaluation nécessaire à la survie de l'entreprise.

Le diagnostic financier est un ensemble de méthode, démarche et d'outil qui permet d'étudier et de mesurer la performance de l'entreprise et de juger sa situation et les résultats financiers. Il permet aussi de faire les points sur l'entreprise d'analyser ses forces, ses faiblesses, repérer et d'identifier des symptômes en prenant compte des performances passées et d'agir sur les causes des dysfonctionnements pour un éventuel redressement et de formuler des recommandations en vue d'un traitement dans le but d'assurer sa viabilité et optimiser son avenir. Ce dernier occupe une place primordiale au sein de l'entreprise, est passé du stade facultatif au stade obligatoire, car l'entreprise est soumise à un univers concurrentiel et précaire.

La performance d'une entreprise mis en avant un concept multidimensionnel. Toutefois, elle est la plus souvent révélée et appréhendée par des indicateurs financiers. Ces derniers ont pour objet de mesurer la performance financière et économique de l'entreprise.

Le diagnostic financier permet d'apprêter un bilan approfondi de la situation d'une entreprise puis de la situer dans son secteur d'activité, de déterminer les domaines d'amélioration possibles et les perspectives d'évolution. Le diagnostic s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise managers, actionnaires, salariés, prêteurs, etc.

L'analyse financière, ou le diagnostic financier, consiste à étudier l'entreprise sur le plan financier en s'appuyant sur :

- Des documents comptables, financier et les comptes résultats comme étant matériau de base de l'analyse financière ;
- Des informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son marché ;
- Les indicateurs financiers en vue de mesure ses différents dimensions, comme la liquidité, la rentabilité, la croissance et la productivité.

Enfin, tout cela va nous permettre de porter un jugement d'ensemble sur la santé financière de l'entreprise et, par la suite, de prendre des décisions. De plus disposer d'une information financière préventive peut contribuer à améliorer les performances d'une entreprise.

2. Position du problème et hypothèses de la recherche

2.1. Problématique

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

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

Afin de répondre à cette question principale, il convient de poser les questions secondaires suivantes :

Question 01 : qu'est-ce qu'un diagnostic financier ?

Question 02 : quels sont les méthodes et les outils nécessaires pour faire une analyse par le diagnostic financier ?

Question 03 : qu'est-ce que la performance financière ?

Question 04 : comment peut-on mesurer la performance d'une entreprise ?

Pour tenter de répondre aux questions posées nous avons construit les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : faire appel à un diagnostic financier est efficace au terme de mesure de la performance financière.
- **Hypothèse 02** : les indicateurs et les ratios permettant une évaluation précise de la performance financière notamment pour l'entreprise SONELGAZ ;
- **Hypothèse 03** : le diagnostic financier n'est pas approuvable, à lui seul, pour donner une image entière de la performance d'une entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes inclinés sur le cas de l'entreprise nationale de distribution SONELGAZ à Tizi-Ouzou.

3. Objectif de la recherche

Notre travail de recherche consiste à faire une étude théorique et empirique de l'analyse financière. Etant donné L'objectif de notre travail de recherche est la mise en œuvre d'un diagnostic financier dans une entreprise illustré par le cas de l'entreprise nationale de distribution d'électricité et du gaz « SONELGAZ » en essayant d'analyser sa situation financière en s'interrogeant sur sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité, croissance et sa performance afin d'identifier ces forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Nos objectifs visés à travers cette étude est de :

- Fournir une image de la situation financière de l'entreprise à travers l'analyse de ces états financiers ;
- Prouve que l'analyse financière est un élément vital dans la démarche de mesure de la performance financière des entreprises ;
- Faire ressortir les liens entre le diagnostic financier et la performance dans les sociétés de distribution.

4. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude, qui porte essentiellement sur le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance financière, à travers l'entreprise SONELGAZ nous avons suivi une certaine méthodologie basée sur deux axes de recherches :

- La première s'appuie sur une recherche documentaire approfondie qui nous permettra de cerner et de comprendre les différents aspects théoriques liés à notre étude à travers la consultation des ouvrages, publications intérêt, articles scientifiques.

- En deuxième temps, nous avons effectué une recherche empirique liée à l'étude d'un cas pratique relative à l'entreprise SONEGGAZ, Direction de distribution de Tizi-Ouzou au cours de laquelle nous avons pu avoir accès aux documents internes, particulièrement les états financiers, afin de recueillir les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche pour analyser et interpréter les résultats.

5. Justifications du choix du thème

Le choix du thème n'est pas fait d'une manière hasardeuse, c'est pour nous un privilège de traiter un sujet du domaine de la finance d'entreprise, car nous estimons d'appliquer le bagage intellectuel acquis durant le cursus académique dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude.

Ainsi, la sélection du sujet traité dans ce travail a été encouragée par l'idée que l'entreprise SONEGGAZ détient le monopole dans la production, transformation et transport de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire du pays.

En outre, ce travail nous permettra de se faire une idée dont l'entreprise SONEGGAZ, direction de distribution de Tizi-Ouzou manipule les agrégats financiers pour réaliser ses objectifs fixés et de fournir une image sur la situation financière de cette dernière.

6. Plan de travail

Pour l'élaboration de notre manuscrit nous avons partagé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre englobe les aspects théoriques sur le diagnostic financier et les états financiers qui permettent de déterminer la santé financière de l'entreprise.

Dans le second chapitre intitulé notions et caractéristiques de la performance, nous allons définir la notion de la performance et ses différents types tout en se focalisant sur la notion de la performance financière.

Le troisième et le dernier chapitre, après avoir présenté la SONEGGAZ nous passerons à l'analyse de son activité en appliquant les méthodes énoncées dans les chapitres précédents dans un cas réel qui est celui de l'entreprise SONEGGAZ.

Chapitre I

Diagnostic financier

Introduction du chapitre

Le diagnostic financier aborde l'ensemble des techniques utilisées en finance pour porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise à partir de ses états financiers et de son environnement externe. Il consiste à examiner l'équilibre financier de l'entreprise, sa liquidité, sa solvabilité ainsi que sa rentabilité. Ces analyses répondent aux préoccupations des divers partenaires de la société (actionnaires, banquiers, personnel, Etat etc.). Intéressés par la santé financière de l'entreprise et qui cherchent même à anticiper la courbe d'évolution de ses différents indicateurs économiques. Ces attentes d'assurance et d'anticipation sont de plus en plus difficiles à atteindre dans un environnement économique difficile à analyser. En effet, les décisions importantes notamment d'investissement et de financement sont prises par les investisseurs et les bailleurs de fonds principalement sur la base de l'information comptable et financière produite à l'intérieur de l'entreprise ainsi que dans son environnement externe. C'est pourquoi il est primordial que ces utilisateurs demandent que cette information soit certifiée sincère et régulière pour qu'ils puissent prendre des décisions.

Section 01 : Notion du diagnostic et l'analyse financière

L'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthodes, d'instruments, qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise et à la qualité de ses performances.

1.1 Définition de l'analyse financière :

L'analyse financière est une méthode fondée sur une vision purement technique basée sur l'analyse et l'interprétation des résultats portant sur la lecture des documents comptables et financiers. Elle fournit toutes les informations nécessaires pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise tant à long qu'à court terme et prendre les décisions qui influencent les valeurs de l'actif et du passif, les résultats et la valeur de l'entreprise.

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

Selon **Lahille J. pierre**, « l'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information fournie par une entreprise à destination des tiers (tout le monde) 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 son patrimoine.¹

Selon **Elie COHEN**, 1997, l'analyse financière constitue « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances.²

Pour résumer l'analyse financière est un ensemble de technique de percussion qui permettra aux praticiens de faire un diagnostic sur la santé d'une entreprise pour avancer un pronostic sur son évolution, voire proposer des remèdes dans le cas où cela apparaît nécessaire.

1.2 Définition du diagnostic financier :

Avant de définir le diagnostic financier, il est préférable de clarifier la notion de diagnostic en général, le mot diagnostic est d'origine grec diagnostikos qui désigne l'aptitude à connaître, en médecine, faire un diagnostic consiste à identifier une maladie d'après ses symptômes. De même, les dirigeants devraient faire un diagnostic financier de leur entreprise pour en tirer une cartographie précise et précieuse avec laquelle piloter leur activité, par beau temps ou par gros temps.

Le diagnostic financier est l'ensemble d'instruments permettant d'apprécier la situation financière, passée, présent et future d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service. C'est un examen méthodique qui vise à mettre en évidence ses forces et ses faiblesses, il constitue un outil précieux d'aide à la décision pour le dirigeant qui souhaite assurer la rentabilité, la liquidité et la solvabilité de son entreprise.

Selon **BROWN**, « le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leur défectuosité.³

D'après **THIBAUT Jean-Pierre**, « C'est un outil de direction susceptible de l'aider à

¹ Lahille J. Pierre « analyse financière », édition DALLOZ, 1ere édition, Paris, 2001, page 06.

² COHEN, Elie. « Analyse financière ».Edition ECONOMICA, 6eme édition, Paris, 2006, p.08

³ MARION A, « le diagnostic de l'entreprise : cadre méthodologique », Economica, Paris, 1993, p19.

comprendre le passé, le présent et à agir au présent, dans le futur.⁴

De ces définitions, on peut dire que le diagnostic financier d'une entreprise est un outil de gestion. D'une part, il s'agit d'identifier les avantages et les opportunités et de représenter. D'autre part, des suggestions qui peuvent permettre à la direction de l'entreprise de l'améliorer. Identifier les problèmes de dysfonctionnement financier (faiblesses et menaces), entravé l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise, ainsi proposé. Des suggestions appropriées qui peuvent résoudre ces problèmes.

1.3 Les objectifs du diagnostic financier :

Le Diagnostic financier a pour objectif d'évaluer la situation financière de l'entreprise met l'accent sur ses forces et ses faiblesses afin de se développer. Habituellement, ce dernier cible de répondre sur la solvabilité de l'entreprise, ses performances, sa croissance et le risque qu'elle endosse.

1.3.1 Apprécier la solvabilité :

Selon **COHEN Elie** : « L'appréciation de la solvabilité ou du risque de faillite constitue un thème fondamental de tout diagnostic financier.⁵

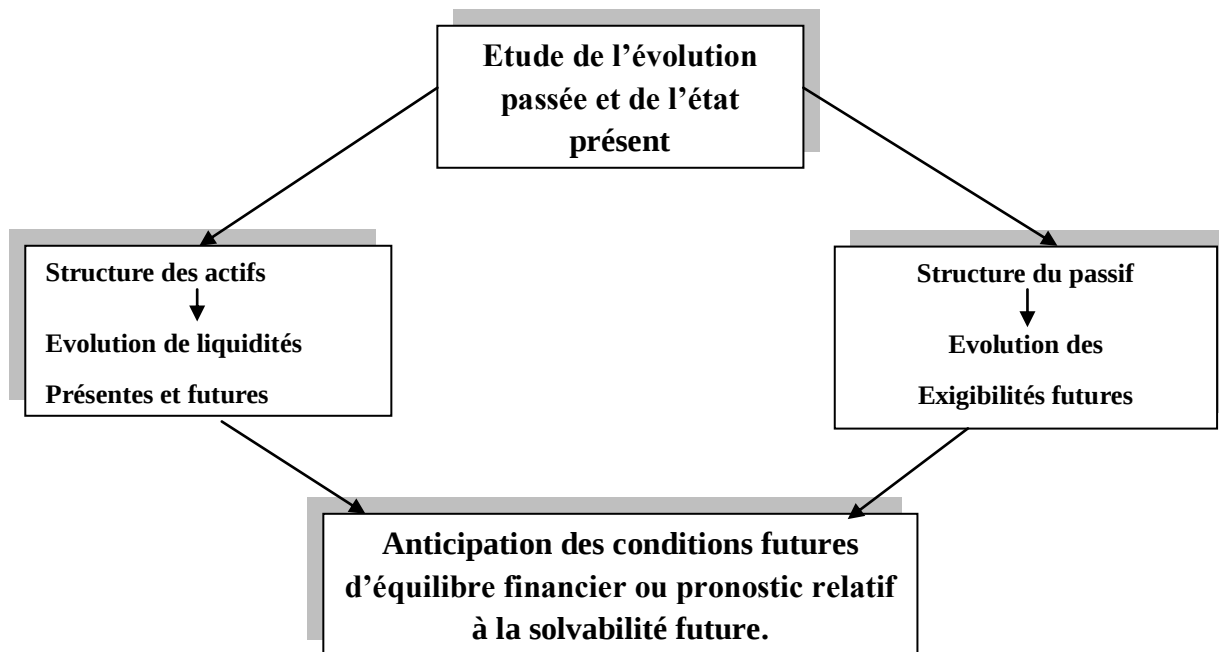
En effet La solvabilité d'une entreprise se définit comme l'aptitude à assurer le règlement de ses dettes lorsque celles-ci arrivent à échéance. Tandis qu'une situation d'insolvabilité amène l'entreprise à un risque de faillite et l'expose à la menace d'une disparition.

Par conséquent, le diagnostic financier doit être attendu ou pronostiqué Concernant le développement prévisible de l'entreprise, sa situation financière et son équilibre financier. Ceci peut être réalisé des manières suivantes:

- -d'une part, l'étude de l'évolution passée des résultats et de la situation financière, qui permet de déceler des tendances lourdes susceptibles de se prolonger dans l'avenir.
- -d'autre part, l'étude du bilan qui permet de comparer un état actuel des engagements (passif) et des liquidités prévisibles (actif). Le principe d'analyse de la solvabilité peut être expliqué à l'aide du schéma suivant :

⁴THIBAUT J., op.cit, P.15.

⁵COHEN E., (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, p. 70.

Schéma N 01 : le principe d'analyse de la solvabilité

Sources : COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada, p.70.

1.3.2 Mesurer la performance de l'entreprise :

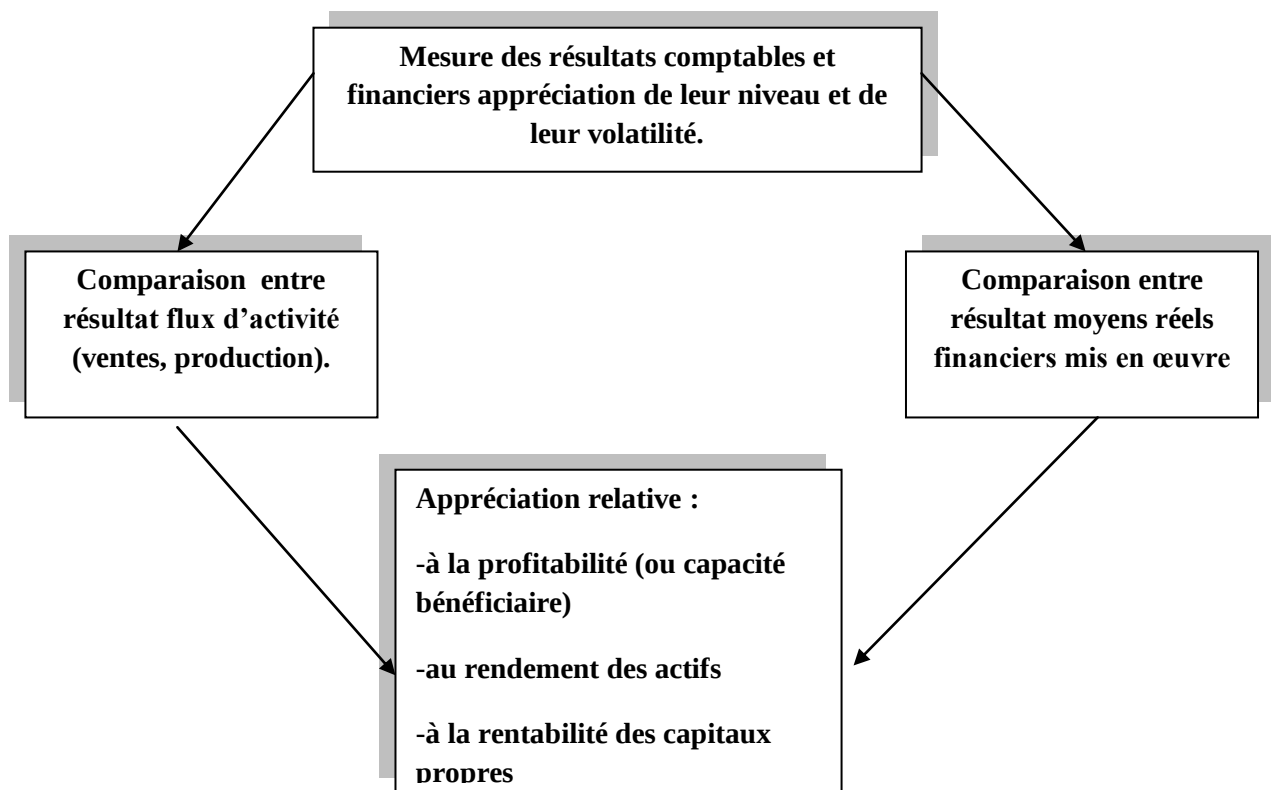
Pour apprécier les performances réalisées par une entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvres aux résultats obtenus. Ces derniers sont mesurés par des indicateurs de résultats.

La première tâche d'un analyste financier est de mesurer avec précision Les résultats obtenus doivent être comparés à des grandeurs de référence reflétant les aspects suivants: Le niveau des opérations commerciales, c'est-à-dire le montant des ressources investies pour obtenir ces engagements résultat.

Selon **COHEN Elie** : « la première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des résultats obtenus..., ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise, soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats.⁶

Le principe de l'analyse des performances peut-être donné sous la forme de la figure suivante :

⁶ COHEN E., op. cit, p.71.

Schéma N 02 : le principe d'analyse des performances

Source : COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada, p.71.

1.3.3 La croissance d'une entreprise :

C'est l'ensemble des décisions coordonnées qui ont pour objectifs d'accroître la taille de l'entreprise (augmentation de rentabilité, présence sur des nouveaux marchés, développement de partenariats). La croissance de l'entreprise est liée à ses compétences mais aussi à la croissance économique qui offre des opportunités.

Il s'agit de mesurer la croissance du chiffre d'affaires (CA). Une entreprise peut vivre sans croissance. La croissance n'est pas une obligation, mais une stratégie, notamment dans certaines circonstances. Croissance sur certains produits seulement, par exemple.

1.3.4 Mesurer les risques pour l'entreprise :

Le dernier objectif poursuivi par l'analyse financière est l'appréciation des risques encourus par l'entreprise.

Cette évaluation des risques porte sur le risque de manque de liquidité, le risque de l'endettement, le risque de disparition, Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore voire à remettre son existence.

C'est à partir de ces objectifs que le chef d'entreprise doit pouvoir faire la synthèse pour en dégager les points forts et les points faibles.

1.4 Le processus du diagnostic financier :

Le processus de diagnostic est l'ensemble de quatre étapes successives qui définissent la démarche à suivre pour la réalisation d'un diagnostic.

1.4.1 La préparation du diagnostic

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

1.4.2 La collecte des informations

Cette étape est essentielle car la qualité des informations collectées détermine la Pertinence du diagnostic. En effet, les informations disponibles guident souvent l'analyse. D'une part, le manque d'informations entrave certaines directions de recherche.

1.4.3 L'analyse des informations

L'analyse des informations est basée sur un modèle d'analyse. En effet, il faut Trouvez généralement les symptômes, découvrez leur signification et expliquez les cause de dysfonctionnement. Par conséquent, Il faut donc un système de référence pour mettre à jour les écarts entre ce qui devrait être et ce qui est.

Cette étape utilise les documents de base : bilan, compte de résultat et l'annexe. Elle nécessite également l'élaboration d'un certain nombre d'indicateurs et de ratios.

1.4.4 Les propositions

La dernière étape est celle des conclusions. Celles-ci sont communiquées aux autres responsables de l'entreprise et permettent d'instaurés un débat, qui aboutit le plus souvent, à la validation de la démarche adoptée par l'analyse financière. Ces solutions prescrites sont toujours chiffrées c'est-à-dire qu'elles doivent prendre en compte l'ensemble des coûts de la mise en œuvre.

1.5 Le rôle du diagnostic financier

Prendre des décisions correctives sur la gestion et la planification à court terme et à moyen terme. Aussi, il détecte les problèmes qui empêchent une évolution adéquate de l'activité de l'entreprise. De même, il mesure et porte un jugement sur la santé d'une entreprise, notamment en matière de solvabilité, rentabilité, liquidité, et le risque financier.

1.6 Les utilisateurs du diagnostic financier

Comme les objectifs poursuivis par les utilisateurs des états financiers sont différents, l'analyse financière sera menée de façon différente. Ce sont les banques et les établissements de crédit qui ont été à l'origine du diagnostic. Le risque qu'ils encouraient les a amenés à créer des outils susceptibles de les aider dans leur prise de décision d'octroi de crédit.

Aujourd'hui, l'analyse financière est aussi réalisée à l'intérieur même de l'entreprise, dans un souci d'information ou de prise de décisions. Elle peut également être menée par un partenaire extérieur à l'entreprise.

Les principaux utilisateurs du diagnostic financier sont les suivants :

1.6.1 Gestionnaires

Les gestionnaires réalisent une analyse financière interne, puisqu'ils se trouvent dans l'entreprise. Comme ils disposent du maximum d'informations, leur analyse est plus fine.

Ils souhaitent utiliser le diagnostic financier pour plusieurs objectifs :

- ✓ Porter à intervalles réguliers un jugement sur les équilibres financiers, la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, le risque financier de l'entreprise ;
- ✓ Aider la direction générale et la direction financière à la prise de décisions ;
- ✓ Elaborer des prévisions financières ;
- ✓ Aider au contrôle de gestion.

1.6.2 Les investisseurs ou les actionnaires

Les investisseurs sont les actionnaires de l'entreprise : petits porteurs ou sociétés détenant des blocs de participation. Les petits porteurs ne réalisent pas eux-mêmes une analyse financière ; ils s'adressent des analystes financiers qui étudient les informations

économiques et financières.

Les actionnaires s'intéressent aux bénéfices attendus et à la qualité de la gestion dont dépend leur rémunération par les dividendes et les plus-values.

1.6.3 Les prêteurs

Les prêteurs peuvent être les banques mais aussi d'autres entreprises qui consentent des prêts ou des avances, ou qui vendent à crédit.

Les objectifs des prêteurs ne sont pas les mêmes, selon que les prêts sont à long terme ou à court terme.

Dans une optique de prêt à court terme, seule la liquidité de l'entreprise est étudiée, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses échéances à court terme.

Dans une optique de prêt à long terme, la solvabilité et la rentabilité doivent être étudiées.

Les créanciers s'intéressent particulièrement à la structure financière de l'entreprise.

1.6.4 Les salariés

Les salariés sont aussi intéressés à la situation financière de leur entreprise car une défaillance entraîne la perte de leur emploi, ils ont intérêt de comparer la politique sociale de leur emploi avec celle des concurrents : rémunération, primes, aussi sa politique financière. D'autre part, la loi sur la participation leur confère le droit de participer aux bénéfices. Ils peuvent aussi devenir actionnaires de leur société. Enfin, le comité d'entreprise dispose d'un pouvoir d'information et de consultation sur l'entreprise. Il peut se faire assister d'un expert-comptable.

Lorsqu'il s'agira de connaître les perspectives d'avenir de l'entreprise et dont la sauvegarde d'emploi et de redistribution des salaires, ces derniers auront à connaître :

La composition de l'actif et son évaluation, la structure de passif, l'échéancier des emprunts en cours, l'appréciation du fonds de roulement, la capacité d'autofinancement.

1.6.5 Les clients

De même, les clients devront se soucier de l'état de leurs fournisseurs, En collectant et en analysant les informations, il comprendra où se trouve l'entreprise.

Etant un débouché pour les produits de l'entreprise et ses profits en dépendent, il aura à cœur de connaître :

- ❖ Ses capacités de production
- ❖ Ses gammes de produits et leur développement
- ❖ Le délai moyen accordé aux autres clients
- ❖ Les résultats dégagés à l'occasion des ventes.

1.6.6 Fournisseur

Pour établir le niveau de risque de voir leurs créances impayées à l'échéance. Pour lui D'un autre côté, les fournisseurs doivent comprendre la santé de leurs clients (c'est-à-dire l'entreprise). En conséquence, il connaîtra la stratégie à adopter de recouvrement de ses créances. De la santé de l'entreprise dépendra sa propre santé, et ce d'autant qu'il sera le dernier payé s'ils font faillite

Les fournisseurs seront désireux de rechercher autant d'informations que possible sur l'entreprise pour avoir à connaître les produits développés, leur mise en œuvre, et leur vente sur le marché.

1.6.7 L'état (administration fiscale)

Elle veille au respect de l'application des textes réglementaires fiscaux (TVA, amortissements, déductibilité des charges, par exemple) et au paiement dans les délais prévus des différents impôts dus par l'entreprise. Autrement dit, elle contrôle l'évaluation des résultats fiscaux.

1.6.8 Autres partenaires extérieurs

Certaines entreprises sont amenées à réaliser des analyses financière pour déterminer la valeur d'une entreprise, ses forces et ses faiblesses, cela pour éviter de s'exposer à des difficultés en se liant à des firmes peu viables. Il en est ainsi avant l'acquisition partielle ou totale d'actifs et avant la conclusion d'un contrat de fournitures à long terme.

1.6.9 Les auditeurs de l'entreprise

Qui doit prouver que les comptes annuels reflètent des faits réels Économie.

Section 02 : Analyse et diagnostic financier à partir des états financier

Dans cette section, nous introduisons d'abord l'analyse à partir du bilan, puis nous présentons, l'analyse de l'entreprise à partir des comptes de résultat.

2. A partir du bilan

Un bilan est un document comptable qui contient des informations sur l'état de santé de la société, il est encore nécessaire de savoir décoder les chiffres. Evaluer le patrimoine de l'entreprise et réaliser une analyse et un diagnostic va nous permettre de rendre compte de la mise en œuvre des décisions d'investissement, de financement et du processus d'exploitation de celle-ci.

2.1. Le bilan comptable :

D'après **BARUCH Philippe** et **MIRVAL Gérard** : « Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan comptable sera utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise.⁷

Le bilan est un document comptable qui fournit une vue d'ensemble du patrimoine de l'entreprise à un instant donné : il s'agit d'une photographie de ce que l'entreprise possède et de ce qu'elle doit à un instant donné. Cette « photographie » est réalisée en général une fois par an, à la fin de l'exercice comptable qui coïncide le plus souvent avec la fin de l'année civile.

2.2 Le passage du bilan comptable au bilan financier :

Avant d'écorner le passage du bilan comptable au bilan financier, et faire les retraitements et les reclassements, on doit d'abord définir qu'est-ce qu'un bilan financier et quels sont les éléments constitutifs.

2.2.1. Définition du bilan financier

Le bilan financier est un document de synthèse dans lequel sont regroupés à une date donnée, l'ensemble des ressources dont ont disposé l'entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a faits. Il reprend les informations fournies par le bilan comptable en les réagencant de manière à déterminer le niveau de solvabilité de l'entreprise. Il renseigne sur l'endettement, la solidité et la vulnérabilité de l'entreprise à moyen et long terme.

Le bilan financier permet d'apprécier l'entreprise sous un autre angle, organisé de manière à classer les comptes de tiers par échéance en fonction du degré de liquidité de l'actif et de l'exigibilité du passif. Il offre une grille de lecture claire permettant de connaître la

⁷ Y.EGLEM, A.Philipps et C.Raulet , analyse comptable et financière, DUNOD, Paris 2000, 8eme édition.

capacité qu'a une entité de régler ses dettes en utilisant ses actifs.

Le bilan financier est principalement destiné aux créanciers ou aux futurs créanciers d'une entreprise.

2.2.2 Le rôle et l'importance du bilan financier⁸ :

De présenter le patrimoine réel de l'entreprise : les postes du bilan financier sont évalués, si possible, à leur valeur vénale.

De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.

D'évaluer la liquidité du bilan : capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.

D'estimer la solvabilité de l'entreprise : l'actif est-il suffisant pour couvrir toutes les dettes ?

De permettre la prise de décision.

2.2.3 Les retraitements du bilan comptable⁹

2.2.3.1 Retraitement des postes de l'actif

❖ L'actif fictif :

Plusieurs postes de l'actif sont dépourvus de valeur vénale. Ils y figurent uniquement pour des raisons de techniques 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, on réduit les capitaux propres du passif. Les non valeurs de l'actif sont détaillées ci-après :

❖ **Les frais d'établissement** : frais de constitution, de transformation, de premier établissement, frais d'augmentation de capital, de fusion et de scission qui peuvent être inscrits à l'actif du bilan (si on ne choisit pas les comptabiliser en charges).

❖ **Les charges à répartir sur plusieurs exercices** : il s'agit de frais d'émission et

⁸ Béatrice et Francis Grand Guilloit les zooms, analyse financière, DUNOD, Paris, 12e édition, p124.

⁹ George Langlois et Michèle mollet, Manuel de gestion financière, analyse patrimoniale du bilan p52.

d'emprunts.

- ❖ **Les primes de remboursement d'obligations.**
- ❖ **L'écart de conversion –actif :** représente une perte de change latente sur la diminution des créances et l'augmentation des dettes. Il doit être :

Éliminé de l'actif ;

Retranché des capitaux propres mais seulement dans la mesure où la perte latente n'est pas couverte par une provision pour pertes de change au passif.

- ❖ **Les charges constatées d'avance :** sont de véritables créances mais à caractère incertain. Le bilan liquidité étant établi dans une optique de prudence, il est alors préférable de les éliminer. Les charges constatées d'avance sont donc :
 - Éliminées de l'actif.
 - Retranchées des capitaux propres.
 - Parfois les charges constatées d'avance sont maintenues à l'actif du bilan et reclassées avec les stocks.
- **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 du bilan.
- ❖ **Le fond commercial :** La valeur comptable du fonds commercial n'est pas significative. On évalue le fonds commercial en se fondant sur une prévision des bénéfices futurs (méthode dite du goodwill). Par prudence, cette évaluation ne doit pas figurer sur le bilan liquidité. Le fonds commercial est donc :
 - Éliminé de l'actif du bilan ;
 - Retranché des capitaux propres au passif du bilan.
- ❖ **Les valeurs mobilières de placement :** En pratique, Les valeurs mobilières de placement sont des titres financiers que les sociétés acquièrent avec leurs surplus de trésorerie. Considérées comme de quasi-liquidités, elles sont à regrouper, pour leur montant net (après Déduction de la provision éventuelle), dans les disponibilités.
- ❖ **Stock outil ou stock minimum :** C'est le stock minimum indispensable pour permettre à une entreprise d'assurer normalement son exploitation. Indispensable au fonctionnement de l'entreprise, il est considéré comme immobilisé et donc à > 1 an. Il

doit être transféré de l'actif circulant vers l'actif immobilisé.

- ❖ **Les effets escomptés non échus** : Tant que les effets escomptés non échus ne sont pas arrivés à échéance, il subsiste un risque d'impayé. En cas de défaillance du débiteur d'un effet, C'est l'entreprise qui en subira les conséquences, exactement comme si elle avait conservé l'effet à recevoir en portefeuille. Le montant des effets escomptés non échus doit donc être :

Réintégré aux créances à moins d'un an à l'actif du bilan ;

Réintégré également pour leur contrepartie aux dettes à moins d'un an (solde créditeur des banques).

2.2.3.2. Les retraitements des postes du passif

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

Retranchées du résultat de l'exercice, ajoutées aux dettes à moins d'un an.

- **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 supporteront, à ce moment, l'impôt sur les bénéfices. Cet impôt latent doit être transféré des capitaux propres aux dettes à plus d'un an. 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.
- **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.

Toutes les provisions figurant au bilan doivent être justifiées. Cependant, si exceptionnellement il apparaissait qu'une provision pour risque n'est pas justifiée, on la réintégrerait dans les capitaux propres.

- **Les comptes courants d'associés** : Ce sont des apports effectués par les associés pour

une période plus ou moins longue. Les comptes courants d'associés sont transférés des dettes financières aux capitaux propres s'ils sont bloqués ou stables. Ils sont donc :

- Éliminé des dettes financières ;
 - Ajoutés aux capitaux propres.
- **L'écart de conversion- passif** : L'écart de conversion-passif représente un gain de change latent sur les majorations des créances et sur la diminution des dettes libellées qui a déjà supporté l'impôt sur les bénéfices. Il doit être reclassé dans les capitaux propres.

Certains auteurs, se référant au principe de prudence, préfèrent l'éliminer du passif. En effet, cet écart est fluctuations des monnaies qui présentent un caractère aléatoire.

- **Les produits constatés d'avance** : 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.

2.2.4 Les reclassements de bilan

Pour aboutir à une lecture financière plus globale d'une entreprise, nécessite un reclassement des postes du bilan comptable tout en utilisant les retraitements déjà effectués.

Ainsi l'actif sera classé par ordre de liquidité tout en s'appuyant sur le critère de l'année :

Les actifs qui disparaîtront du bilan l'année prochaine (l'année prochaine) sont
Éléments d'actifs courants (sauf dans des circonstances particulières);

Les actifs qui seront toujours au bilan de l'année prochaine (l'exercice prochain), ils constituent l'actif immobilisé (Sauf en cas d'exception) ;

En contrepartie de ces emplois, les ressources peuvent être classées par ordre d'exigibilité. Les éléments du passif seront donc classés en dettes à court terme pour une durée de moins d'une année, et en long et moyen terme pour une échéance de plus d'une année, et plus éléments non exigibles au niveau des capitaux propres.

2.2.4.1. Reclassement d'actif

On distingue :

❖ **L'actif immobilisé :**

Ou les valeurs immobilisées, regroupe toutes les investissements, les créances et les stocks qui ont une liquidité plus d'un an.

Sont généralement enregistrées avec des valeurs nettes d'amortissement ; elles sont composées comme suit :

Immobilisations constituant l'outil de travail : immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles.

Immobilisations pouvant comprendre les prêts à plus d'un an de dépôt, cautionnement versée.

Les titres de participation sont conservés comme des immobilisations financières.

❖ **Actif circulant**

Il regroupe la liquidité de moins d'un an :

Valeur d'exploitation : Elles sont essentiellement constitués de stocks de classe 3, tel que la marchandise, matières première et fournitures, et produits finis et soumis finis... etc.

Valeur réalisable : Elles sont composées de créance client, créance d'exploitation, avances pour compte, regroupé dans la classe 04.

Valeur disponible : Constituées de caisse, banque, CCP, ce poste regroupe les comptes le plus liquide, c'est la partie la plus liquide de l'actif,

2.2.4.2. Reclassement du passif

Le passif financier classé selon les exigibilités croissantes qui sont :

Les capitaux permanents KP.

Dette à court terme DCT.

❖ **Les capitaux permanents** : C'est l'ensemble des ressources détenus en permanence par les l'entreprise, à savoir les capitaux propres et les dettes à long terme.

❖ **Les capitaux propres** : ressources laissées de façon permanente à la disposition de

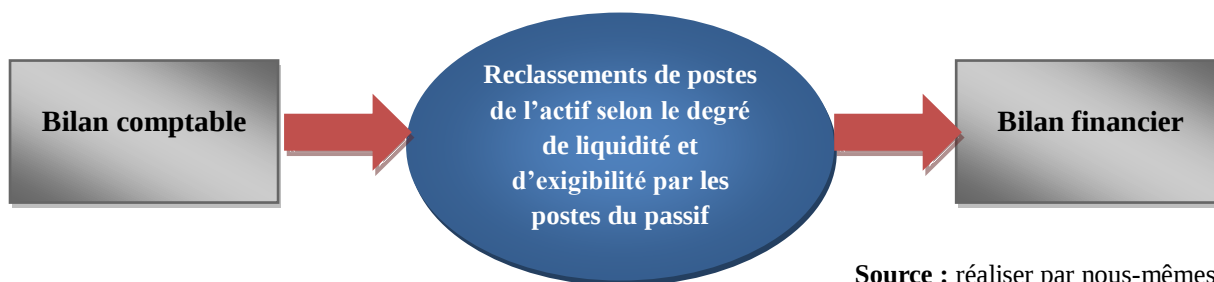
l'entreprise, regroupe (capital social + réserves + report à nouveau + provisions réglementées + primes + résultat net de l'exercice).

- ❖ **Les dettes à long terme et à moyen terme (DLMT)** : Sont toutes les dettes exigibles à plus d'un an, tel que les dettes d'investissement, les emprunts bancaires ou obligations.

Capitaux permanents = Capitaux propres + Dettes à moyen et long terme.

- ❖ **Dettes à court terme** : Sont des dettes exigibles à moins d'un an, tel que les dettes de stocks et dettes financière, concours bancaire, crédit de trésorerie.

Schéma N°03 : Les reclassements



Source : réaliser par nous-mêmes.

Tableau N°01 : Le bilan en grandes masses

Emplois		Ressources		
Actif à > 1	Valeurs immobilisées (VI)	Capitaux propres (CP)	Capitaux permanents	Passif à > 1an
Actif à < 1an	Valeurs d'exploitation (VE)	Dettes à long et moyen terme (DLMT)		
	Valeurs réalisables (VR)	Dettes à court Terme (DCT)		Passif à < 1an

Source : Dov Ogien, Gestion financière de l'entreprise, 2^{ème} édition, DUNOD, P49

2.3 Le diagnostic financier à partir du tableau de compte résultat TCR

Le compte de résultat fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée. Cette période, généralement d'une année, est appelée l'exercice, pour effectuer l'analyse de résultat net, il est primordial de définir les comptes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

2.3.1 Définition

Le compte de résultat (ou CR) est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable. Comme le bilan et les annexes, il fait partie des états financiers des entreprises.

Le compte de résultat permet de connaître l'ensemble des charges et des produits à court d'un exercice, a pour vocation d'informer sur les performances réalisées par une entreprise. En se focalisant sur ses variations de patrimoine (gains et pertes), il permet de dégager son résultat net (bénéfice ou déficit). Le compte de résultat revêt un caractère important pour deux types de public. D'une part, il permet à l'administration fiscale de prendre connaissance du bénéfice réalisé par une entreprise. D'autre part, il permet à des financeurs potentiels d'en connaître les performances et la rentabilité.

Selon **Jean-Pierre LAHILLE** : A partir de l'article 9 du code de commerce « 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 apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.¹⁰

2.3.2 Le diagnostic financier par les soldes intermédiaires de gestion :

Pour porter un jugement sur la situation économique de la société et en particulier au niveau de sa rentabilité, la simple lecture du compte de résultat s'avère assez pauvre. En effet, celui-ci ne met en évidence que le seul résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte) qui intéresse essentiellement les actionnaires qui seront rémunérés sur cette base. Pour enrichir l'information, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) divisent le résultat net en résultats partiels qui permettent de mieux analyser les performances de l'entreprise sur plusieurs niveaux.

Les soldes intermédiaires de gestion se révèlent par les marges suivantes :

¹⁰LAHILLE, Jean-Pierre. Op.cit. P.01.

❖ La marge commerciale (MC)

La marge commerciale, appelée encore marge brute, concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale. Elle mesure les ressources d'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur de la performance commerciale permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale.

Elle s'obtient par différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues :

Marge commerciale (MC) = Ventes des marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues (achats de marchandises +/- variation de stocks de marchandises + les frais accessoires).

La marge commerciale s'exprime souvent en pourcentage du chiffre d'affaires :

Taux Marge = Marge commerciale / chiffre d'affaires *100

Le taux de marge est à comparer au taux du secteur d'activité. L'analyse de son évolution dans le temps permet de juger de l'efficacité de la politique commerciale.

❖ La production de l'exercice (PE)

La production de l'exercice ne concerne que les entreprises de production. Elle évalue le niveau d'activité de production de l'entreprise.

La production de l'exercice représente l'ensemble de l'activité de production de la période. Elle est constituée :

Production vendue (compte 70) : ventes des produits finis, des travaux ou des services facturés ;

Production stockée (compte 71) : variation des stocks des produits finis et des produits encours (SF-SI). Positive, elle traduit une politique de stockage, négative, elle signifie un déstockage ;

Production immobilisée (compte 72) : investissements que l'entreprise a réalisés pour elle-même.

Production de l'exercice (PE) = production vendue + production stockée + production immobilisée.

❖ La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée mesure la richesse brute créée par l'entreprise au cours de l'exercice grâce à ses opérations d'exploitation. L'entreprise produit des biens et des services mais consomme une partie de la production des autres entreprises. Seule la différence entre cette production et cette consommation accroît la valeur de la production nationale. La valeur ajoutée est un bon indicateur du poids économique de l'entreprise.

La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production globale de l'entreprise (Marge commerciale plus production de l'exercice) et en retranchant les consommations de biens et services en provenance des tiers qui sont : les achats d'approvisionnement, les variations des stocks, autres achats et charges externes).

Valeur ajoutée = (la marge commerciale + la production de l'exercice) – consommation en provenance des tiers.

❖ **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Mesure de la performance économique de l'entreprise. L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment : de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (charges financières).

Le calcul des soldes s'obtenant en cascades, on rajoute à la VA les subventions d'exploitation accordées par l'état à fin de compenser certaines produits d'exploitation et on retranche les impôts et taxes et les charges de personnel qui représente la part de la valeur ajoutée attribuée au personnel de façon direct (salaires) ou indirecte (les prestations sociales).

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation (IBE).

$$EBE = (\text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impôts et taxes} + \text{charges de personnel}).$$

❖ **Le résultat d'exploitation (RE)**

C'est également un indicateur privilégié pour étudier la rentabilité commerciale et économique, celui-ci intègre le coût de l'outil de production (amortissement) et les risques d'exploitation (dépréciations ou provision). Il exprime mieux que l'EBE, la capacité de l'entreprise à optimiser l'ensemble de ses fonctions opérationnelles (investissement, approvisionnement, production et vente).

Le résultat d'exploitation = EBE + (reprises sur amortissement, dépréciation et provisions + autres produits d'exploitation) – (dotations aux amortissements, dépréciation et provisions + autres charges d'exploitation).

❖ **Le résultat financier (RF)**

Il exprime la rentabilité des opérations financières de l'entreprise, permet de mesurer l'impact de la politique de financement (poids des charges d'intérêts sur le résultat). Il se calcule comme suit :

Résultat financier = produits financiers – charges financières.

❖ **Le résultat courant avant impôt (RCAI)**

C'est un indicateur de la politique financière de la société. A partir du résultat d'exploitation, on rajoute les produits financiers et on retranche les charges financières.

Le résultat courant avant impôt mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + produit financier – charges financières ± quote-part de résultat faites en commun

❖ **Le résultat exceptionnel (RE)**

Regroupe les éléments ne correspondant pas à l'activité courante de l'entreprise en raison de leur caractère inhabituel, irrégulier et anormal.

Le résultat exceptionnel est calculé par différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles. En analyse financière, on s'intéresse à ce résultat uniquement pour l'isoler.

Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles.

❖ **Le résultat net de l'exercice (RNE)**

Correspond au résultat net qui figure dans le document de synthèse compte résultat et au passif du bilan avant répartition. Il permet d'apprécier la rentabilité générale de l'entreprise. Le résultat net de l'exercice indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés, ou

encore le revenu, des associés après impôt. On l'obtient en rajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant avant impôt et en retranchant la participation des salariés aux résultats et les impôts sur les sociétés.

Résultat de l'exercice = (résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel) – (participation des salariés + IBS).

2.4 La capacité d'autofinancement (CAF)

2.4.1 Définition

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise, l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

La CAF est un concept essentiel pour le diagnostic financier. On la retrouve dans le calcul des certains ratios et dans plusieurs documents financiers : tableau de financement, plan de financement, tableau de flux de trésorerie.

Pour P.RAMAGE « Elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements.¹¹

2.4.2 Le rôle de la capacité d'autofinancement :

La CAF joue un rôle très important au sein de l'entreprise, Elle permet :

De rémunérer les associés, renouveler et accroître les investissements, augmenter le fond de roulement, puis rembourser les dettes financières, mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise et de couvrir les pertes probables et les risques.

2.4.3 Le calcul de la capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement se calcule à partir du compte de résultat. Il est nécessaire de distinguer :

Les charges décaissables : Ce sont des charges qui entraînent des dépenses (achats, charges externes, charges de personnel..) ;

¹¹RAMAGE pierre, « analyse et diagnostic financier » Paris, 2001, éditions d'organisation, P22

Les charges non décaissables : Ce sont des charges calculées qui n'entraînent pas de dépenses (dotations aux amortissements, pour dépréciations et aux provisions et valeur comptable des éléments d'actif cédés).

Les produits encaissables : Ce sont des produits qui génèrent des recettes (chiffres d'affaires, revenus financiers ...)

Les produits non encaissables : Ce sont des produits calculés qui ne génèrent pas de recettes (reprises sur amortissements, sur dépréciations et sur provisions, quote-part de subventions d'investissement virées aux résultats).

$$\text{CAF} = \text{Produit encaissables (sauf produit de cession)} - \text{Charge décaissables.}$$

La capacité d'autofinancement se calcule selon deux méthodes :

2.4.3.1 La méthode soustractive

Cette méthode est directe ou descendante. L'EBE n'est constitué que d'éléments encaissables et décaissables. Il s'agit donc de la trésorerie potentielle dégagée par les opérations d'exploitation au sens strict. Une fois l'EBE connu, il suffit de compléter le calcul en ajoutant tous les autres produits encaissables (sauf les produits de cessions) et en retranchant toutes les autres charges décaissables, ce qui donne :

Tableau N° 02 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE

Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation)	791
+ Transferts de charges (d'exploitation)	75
+ Autres produits (d'exploitation)	65
- Autres charges (d'exploitation)	755-655
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	76 et 796
+ Produits financiers	66
- Charges financières	771 et 778 et 797
+ Produits exceptionnels	671 et 678

- Charges exceptionnels	691
- Participation des salariés aux résultats	695
- impôts sur les bénéfices	
= <i>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</i>	

Source : Hubert de la Bruslerie, Analyse financière, Dunod, 4ème édition paris 2010, p177.

2.4.3.2 La méthode additive

Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente. Il suffit d'ajouter au bénéfice net les charges calculées n'entraînant pas de décaissement et symétriquement de soustraire les produits calculés non encaissables.

Tableau N° 03 : Calcul de la CAF à partir du résultat net

Résultat Net De L'exercice	
+ Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	681 et 686 et 687
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	781 et 786 et 787
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	675
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisé	775
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice.	777
= <i>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</i>	

Source : Hubert de la Bruslerie, Analyse financière, Dunod, 4ème édition paris 2010, p177

Le niveau de la CAF détermine celui de l'autofinancement (trésorerie potentielle découlant de l'activité courante et revenant à 100% à l'entreprise) :

Autofinancement = CAF – Dividendes distribués.

L'autofinancement permet notamment :

Le renouvellement des immobilisations, le remboursement des emprunts de l'entreprise, le financement de nouveaux investissements et l'autofinancement non utilisé se retrouve en trésorerie et peut faire l'objet de placements à court ou moyen terme.

Section 03 : Le diagnostic financier à travers les équilibres financiers et les ratios

La méthode d'analyse financière par les indicateurs d'équilibre et les ratios financiers jouent un rôle important qui permettent d'obtenir une première impression sur la situation de l'entreprise. Elle lui sert à faire des comparaisons entre sa situation financière actuelle et celle précédente, puis mettre l'accent sur les prévisions du futur.

3.1 L'analyse par les indicateurs d'équilibre

3.1.1 Définition de l'équilibre financier

La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant pour en assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier résulte de l'opposition entre la liquidité des actifs que l'entreprise détient et l'exigibilité de son endettement.

L'équilibre financier est la position de la stabilité du rapport entre les ressources financières et les emplois.

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie net (TN).

3.1.2 Les indicateurs d'équilibre financier

3.1.2.1 le fond de roulement (FR)

❖ Définition

« On dit qu'une entreprise est en équilibre financier lorsqu'elle serait capable de faire face en permanence aux engagements contractés, autrement dit les emplois doivent être financés par des ressources qui restent à la disposition de l'entreprise pour une période au moins égale à la durée de vie de ces emplois. Ou encore quand ses actifs sont financés par des ressources d'exigibilité équivalentes à la liquidité de ces actifs. Pour éviter les risques d'insolvabilités

l'entreprise doit disposer d'une certaine marge de sécurité constituée de capitaux propres appelé FR et permettant de financer une partie des actifs courants. Cette marge de sécurité (excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables) permet à l'entreprise de faire face aux décalages pouvant se produire entre les entrées et les sorties de fonds et d'éviter les éventuels problèmes de trésorerie.¹²

Emplois Stables	ANC	CP	Ressources Stables
	FR > 0	PNC	
	AC	PC	

Source : Réaliser par nous même

3.1.2.2 Méthode de calcul

Le fonds de roulement est calculé par deux méthodes :

- **Par le haut du bilan**

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

Ou d'un point de vue comptable

$$\text{FR} = \text{Capitaux propres} - \text{Actif non courant}$$

Cette méthode permet d'apprécier le mode de financement des actifs à plus d'an.

- **Par le bas de bilan**

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

Cette méthode permet de calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme.

3.1.2.3. Interprétation

¹² <https://fr.slideshare.net/lotfitaleb750/chapitre-3-analyse-de-lquilibre-financier>, consulter le 30/06/2021

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

✓ **FR = 0** (capitaux permanents = actif immobilisés)

Dans ce cas les capitaux permanents sont égaux à l'actif immobilisé. Cela signifie que le fond de roulement couvre la totalité des immobilisations, l'équilibre minimum est atteint. Mais si l'équilibre de l'entreprise semble être atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressource à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire. Concernant la solvabilité à court terme de l'entreprise, elle est assurée. Toutefois il ne faut pas oublier que l'entreprise peut être parfois confrontée à un ensemble de risque notamment les problèmes de la mévente des produits ou le recouvrement d'une créance. Cette asymétrie de risque oblige parfois l'entreprise de se constituer une certaine marge de sécurité c'est-à-dire un $FR > 0$.

✓ **FR > 0** (capitaux permanents > actifs immobilisés)

Le fond de roulement est positif, signifie que les capitaux permanents permettent de financer l'intégralité des actifs immobilisés et de financer en outre une partie des actifs circulants. Ou encore les liquidités potentielles à CT excèdent les exigibilités potentielles à CT. Dans ce cas l'équilibre financier est donc respecté, l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoin de financement à court terme. L'entreprise peut être qualifiée de solvable du moment qu'elle dispose d'un stock de sécurité lui permettant de faire face à des éventuelles conditions défavorables.

Actifs immobilisé	Capitaux permanent
FR > 0	↕
Actif circulant	↕
	Dette à court terme

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide des cours de GF Année 2018/2019.

✓ **FR<0** (capitaux permanents < actifs immobilisés)

Le fond de roulement est négatif, ce qui est impliqué que les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité de l'actif immobilisé, cette situation signifie l'existence d'un certain déséquilibre financier puisque les liquidités de l'entreprise ne suffisent pas à régler la totalité des dettes. Le risque d'insolvabilité est important du moment que la règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. L'entreprise est dans ce cas de financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle réaction de déséquilibre financier entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouve un fonds de roulement excédentaires.

3.1.2.4. Les différents types de fonds de Roulement

Il existe trois types du fonds de roulement qui sont :

❖ Le Fonds de Roulement Propre (FRP)

Un fonds de roulement propre peut se définir comme étant un indicateur qui permet d'avoir une appréciation de l'autonomie d'une société en matière de financement.

Le fonds de Roulement Propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les actifs durables. Autrement dit le FRP reflète la capacité de l'entreprise à financer ses valeurs immobilisées par ses seuls fonds propres, il sert à mesurer l'autofinancement.

Formule :

$\text{Fonds de Roulement propre (FRP)} = \text{Capitaux Propres} - \text{Actifs immobilisés Net.}$

❖ Le Fonds de Roulement étrangère (FRE)

Le Fond de Roulement Etranger n'est que la différence entre le Fonds de Roulement Net et le Fonds de Roulement Propre. C'est la partie de fonds de roulement qui constituée par les dettes à long et moyen terme.

Formule :

$\begin{aligned} \text{Fonds de Roulement Etranger} &= \text{Fonds de Roulement Net} - \text{Fonds de Roulement Propre} \\ &= \text{Dettes à long et moyen terme.} \end{aligned}$

Le fond de roulement total il s'identifie à l'entreprise des actifs circulants, car il traduit l'idée d'une masse financière en mouvement perpétuel et transite de façon respective par trois stades

de liquidité croissante, trois pôles de rétention des flux, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables, valeurs disponibles.

Formule :

Fonds De Roulement Total = Valeurs D'exploitation + Valeurs Réalisables + Valeurs Disponibles = Actif Circulant.

3.1.3 Le Besoin En Fonds De Roulement (BFR)

3.1.3.1 Définition

Les besoins en fonds de roulement est la partie des besoins cycliques qui n'étant pas financé par des ressources cycliques, reste à la charge de l'entreprise c'est donc la différence entre le stock et les créances d'exploitation d'une part et les dettes d'exploitation d'autre part.

En d'autre terme Le besoin en fonds de roulement représente la partie de l'actif circulant (hors disponibilité) qui n'est pas financée par le passif circulant (hors avances bancaires).

3.1.3.2 Calcul de besoin en fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement est la différence entre les besoins cycliques (lies a l'exploitation) exclus les postes de trésorerie et les ressources cycliques.

$BFR = \text{Actifs cyclique} - \text{Ressources cycliques}$

$(\text{Valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisables}) - \text{Dettes à court terme}$

3.1.3.3 Les types de besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se décompose en besoin de fond de roulement d'exploitation (BFRE) et en besoin en fond déroulement Hors exploitation (BFRHE).

- **Le besoin en fond de roulement d'exploitation :**

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise et dus aux décalages entre les besoins d'exploitation (stocks, créances) et les ressources d'exploitation (fournisseurs d'exploitation, dettes sociales). Il représente la pression financière que subit l'entreprise pour faire fonctionner son appareil de production afin d'atteindre un niveau d'activité donné. Ce BFRE est déterminé par :

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

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes fournisseurs d'exploitation} - \text{Dettes fiscales et sociales.}$$

- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

Besoin de financement qui n'ont pas un lien direct avec l'exploitation et présentent un caractère instable. Dus aux décalages entre les emplois hors exploitation (créances diverses, acompte versés au titre de l'impôt sur les bénéfices) et les ressources hors exploitation (dettes diverses, dettes envers les fournisseurs d'immobilisation).

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{passif circulant hors exploitation}$$

Grâce à ce qui suit, nous pouvons calculer le BFR global comme ceci :

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

3.1.3.4. L'interprétation du BFR

Nous pouvons distinguer trois hypothèses qui sont les suivantes :

➤ $\text{BFR} = 0 \quad (\text{VE} + \text{VR}) = \text{DCT}$

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer mais elle ne dispose d'aucun excédant financier. Cette situation exprime un équilibre immédiat pour l'entreprise ou les dettes à court terme arrivent à financer en totalité les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables.

➤ $\text{BFR} > 0 \quad (\text{VE} + \text{VR}) > \text{DCT}$

Un BFR positif, indique que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. En effet, les dettes ne parviennent pas à financer l'actif circulant. C'est le cas type des entreprises où il y a des créances clients et de stocks plus importants que les dettes fournisseurs signifie que l'entreprise règle ses fournisseurs avant d'être payée par ses clients. On parle alors d'un équilibre à court terme. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources (FR), soit à l'aide des ressources financières complémentaire à court terme (concours bancaire).

➤ $\text{BFR} < 0 \quad (\text{VE} + \text{VR}) < \text{DCT}$

Dans ce cas, où les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources

d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. Ce cas est très fréquent au niveau des entreprises de grandes distributions dont la rotation des stocks est très importante et le paiement se fait au comptant alors que les fournisseurs sont généralement réglés à terme.

Un besoin en fonds de roulement très faible ou négatif est un facteur stratégique très propice au développement d'une politique de croissance financée sans demande à des capitaux extérieurs.

3.1.4 La trésorerie (T)

3.1.4.1 Définition :

La trésorerie joue un rôle fondamental dans l'entreprise, elle réalise l'équilibre financier à court terme entre les fonds de roulement relativement constants et les besoins en fonds de roulement, fluctuants dans le temps. Toutes les opérations réalisées par une entrée ou une sortie de trésorerie, qu'il s'agisse d'opérations d'exploitation, de répartition d'investissement ou de financement.

Selon **Beatrice** et Francis **Ganguillât** « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fond de roulement net global après le financement des besoins en fond de roulement.¹³

3.1.4.2 Mode de calcul de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes :

✓ **Par le haut du bilan :**

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de Roulement Net (FRN)} - \text{Besoin en Fonds de Roulement (BFR)}$$

✓ **Par le bas du bilan :**

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Actif de Trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

3.1.4.3 Interprétation de la trésorerie

¹³Beatrice et Francis Ganguillât, « analyse financière », 4ème édition, page 121

Nous pouvons distinguer trois situations essentielles qui sont :

- **TN=0 (FR=BFR)**

La trésorerie est nulle, cela signifie que le fond de roulement est égal au besoin en fond de roulement. Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation, autrement dit, cette situation est temporaire.

- **TN > 0 (FR > BFR)**

Lorsque la trésorerie nette est positive, cela implique que le fond de roulement est supérieur au besoin de fond de roulement, puisque les ressources financières couvre l'intégralité de ses besoins de financement et d'exploitation d'une part, et d'autre part dégagé un surplus de liquidité qui lui permettra de régler les dettes à court terme. Dans ce cas la situation financière de l'entreprise est saine et possède des excédents de trésorerie.

- **TN < 0 (FR < BFR)**

La trésorerie nette est négatif, le fond de roulement est inférieur au besoin de fond de roulement, cette situation signifie que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Sa situation financière est délicate et elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. L'entreprise doit donc augmenter rapidement son fond de roulement ou limiter son besoin en fonds de roulement.

3.2 L'analyse par les ratios

3.2.1 Définition d'un ratio

« Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance et fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul. Ce ratio permet à l'analyste de raisonner sur la situation financière d'une entreprise, et il peut être exprimé sous forme d'un quotient, ou sous forme d'un pourcentage¹⁴

L'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances

¹⁴ BRUSLERIE, Hubert, Op,cit,P190.

économiques et financières de l'entreprise. Mais leur élaboration est subjective : selon les auteurs, les entreprises, les banquiers ou les actionnaires, des ratios différents peuvent être calculés pour l'analyse d'un même problème.

Intrinsèquement, les ratios ne sont pas très significatifs : mais leur évolution dans le temps indique la tendance d'un phénomène étudié au sein de l'entreprise. Ils permettent aussi d'effectuer des comparaisons externes avec d'autres entreprises du secteur. Il convient de ne retenir, pour chaque entreprise, que ceux qui sont adaptés.

3.2.2 L'intérêt de l'analyse par les ratios

Le recours à la méthode des ratios consiste à mieux connaître l'entreprise et évaluer précisément l'importance de ses qualités et ses défauts.

L'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps.

Les ratios consentent à effectuer des comparaisons interentreprises de secteurs d'activité identiques, tout en situant l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les fournisseurs, les clients.

3.2.3 Les différents types de ratios

La construction des ratios est généralement en fonction des objectifs de diagnostic et en nature d'analyse tracée par l'entreprise.

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories suivant :

3.2.3.1 Les ratios de structure

Les ratios de structure mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers entre le degré de liquidité des actifs et degré d'exigibilité des dettes. Et on distingue :

R1 : ratio de financement permanent

Il mesure la stabilité des ressources affectées au financement des actifs durables, il

vérifie la règle de l'équilibre financier selon laquelle les besoins de financement stables doivent être couverts par des ressources stables. Et il doit dans la majorité des cas être supérieur à 1 ce qui correspond à un fonds de roulement positif. Il se calcule par la formule suivant :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} / \text{VALEURS IMOBILISEES}$$

R2 : ratio de financement propre

Ce ratio indique que les capitaux propres financent non seulement les valeurs immobilisées mais aussi une partie de l'actif circulant, c'est-à-dire que l'entreprise respecte le principe de l'équilibre financier seulement dans le cas où le fond de roulement est supérieur à 1.

$$\text{Ratio de financement propre} = \text{CAPITAUX PROPRE} / \text{VALEURS IMMOBILISEES}$$

R3 : ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière indique le degré d'indépendance financière de l'entreprise. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{CAPITAUX PROPRE} / \text{TOTAL DES DETTES}$$

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, on peut affirmer que l'entreprise est dans la mesure de s'endetter à long et moyen terme. Toutefois lorsque ce ratio est inférieur à 1, on peut accrédi-ter que l'entreprise est dans l'incapacité de s'endetter.

R4 : ratio d'endettement général

C'est un indicateur pris en compte pour mesurer la solvabilité de l'entreprise et aussi le niveau de dettes d'une entité par rapport à ses actifs. Il doit être le moins important possible.

$$\text{Ratio d'endettement général} = \text{DETTEES TOTALES} / \text{CAPITAUX PROPRES}$$

R5 : ratio de capacité de remboursement

On admet, en général, que l'endettement ne doit pas excéder trois ou quatre fois la CAF. Au-delà, les prêteurs considèrent qu'il existe un risque de non-remboursement.

$$\text{Capacité de remboursement} = \text{DETTEES FINANCIERES} / \text{CAPACITE D'AUTOFINACEMENT}$$

Il mesure la part de valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement.

$$\text{Autofinancement} = \text{AUTOFINANCEMENT} / \text{VALEUR AJOUTEE}$$

R7 : Couverture de l'actif circulant par le FRN

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

$$\text{Couverture de l'actif circulant par le FRN} = \text{FONDS DE ROULEMENT} / \text{ACTIF CIRCULANT}$$

R8 : Evolution du FRN

Il mesure la marge de sécurité financière en nombre de jours de chiffre d'affaires.

$$\text{Evolution du FRN} = \text{FONDS DE ROULEMENT NET} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES} * 360j$$

R9 : Evaluation du BFRE

Il mesure l'importance du besoin en fonds de roulement d'exploitation en nombre de jours de chiffre d'affaires.

$$\text{Evaluation du BFRE} = \text{BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES} * 360j$$

R10 : Solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

$$\text{Solvabilité générale} = \text{TOTALE ACTIF} / \text{TOTALE DES DETTES}$$

❖ 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. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios :

R11 : ratio de liquidité générale

Il est impératif que ce ratio soit supérieur à 1. Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme et cela grâce à la transformation progressive

de son actif circulant en liquidité. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

R12 : ratio de liquidité restreinte

Ce ratio de liquidité restreinte traduit le degré de couverture des dettes à court terme par le biais des valeurs réalisables (créances) et les disponibilités, il faut aussi s'assurer à ce que la durée du crédit fournisseur est supérieure à celle du crédit client. Ce ratio doit être proche de 1.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles} / \text{dette à court terme}$$

R13 : ratio de liquidité immédiate

On l'appelle ratio de trésorerie, ce ratio mesure la solvabilité immédiate. Il représente la capacité de remboursement instantané de ses échéances sans recourir à la vente des stocks et la réalisation des créances à court terme, mais seulement en ne comptant sur les valeurs disponibles.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{valeurs disponibles} / \text{dette à court terme}$$

3.2.3.2. Les ratios d'activité

Qui sont :

R14 : Taux de croissance du CA HT

L'évolution du chiffre d'affaires permet de mesurer le taux de croissance de l'entreprise.

$$\text{Taux de croissance du CAHT} = \frac{\text{CA}(N) - \text{CA}(N-1)}{\text{CA}(N-1)}$$

R15 : Taux de marge commerciale

Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise.

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{ventes de marchandises hors taxes}}$$

R16 : Taux de croissance de la valeur ajoutée

L'évolution de la valeur ajoutée est également un indicateur de croissance.

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = \frac{VA(N) - VA(N-1)}{VA(N-1)}$$

R17 : Taux d'intégration

Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ainsi que le poids des charges externes.

$$\text{Taux d'intégration} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{chiffre d'affaires hors taxes}}$$

R18 : Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)

Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés.

$$\text{Partage de la valeur ajoutée} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

R19 : Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)

Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi.

$$\text{Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)} = \frac{\text{EBE}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

R20 : Taux de profitabilité

Informe sur l'aptitude de l'entreprise à générer un bénéfice

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CAHT}}$$

3.2.3.3 Les ratios de gestion ou de rotation

Les ratios de gestion sont indifféremment appelés ratios de rotation ou ratios de délai d'écoulement. Un ratio de rotation mesure le nombre de fois qu'un élément de stock d'actif ou de passif est renouvelé au cours d'un exercice. En effet, un délai d'écoulement est un rapport entre un flux et un stock, et s'exprime en unités de temps (années ou jours), c'est l'inverse d'une rotation. Trois ratios de gestion peuvent être calculés :

✓ Ratio de rotations et délais d'écoulement des stocks**❖ Pour une entreprise commerciale****✓ Rotation des marchandises**

Il s'agit de déterminer au moyen le nombre de rotation de marchandises

$$\text{Rotation des marchandises} = \text{Coût d'achat de marchandise consommé} / \text{Stock moyen}$$

$$\text{Stock moyen} = (\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2$$

✓ Délais de rotation des marchandises

$$\text{DRM} = \text{Stock moyen de marchandises} / \text{cout d'achats des marchandises vendues} * 360j$$

Il permet de déterminer la durée de rotation stocks dans la période. Le ratio de rotation des stocks mesure le nombre de fois que le stock a été renouvelé (vendu et remplacé) au cours de l'année.

De plus, une augmentation de ce dernier entraine un alourdissement des stocks, de même qu'une baisse d'activité et aussi une modification du BFRE.

❖ pour une entreprise industrielle**✓ Ratio de rotation des matières premières et produits finis**

$$\text{RRMP} = \text{Cout d'achat de matières consommée} / \text{stock moyen}$$

$$\text{RRPF} = \text{cout de production des produits vendus} / \text{stock moyen}$$

✓ Délais de rotation des matières premières et produits finis

$$\text{DRMP} = \text{Stock moyen de matières premières} / \text{cout d'achat des matières premières consommées} * 360j$$

$$\text{DRPF} = \text{Stock moyen de produits finis} / \text{cout de production des produits vendus} * 360j$$

✓ Ratio de rotation et délai d'écoulement des créances clients**- Ratio de rotation des créances clients**

$$\text{RRCC} = \text{chiffre d'affaires (TTC)} / \text{clients et comptes rattachés} + \text{effets escomptés non échus à recouvrer}$$

Il exprime le délai moyen et global de paiement accordé sur la totalité des clients de l'entreprise. Une comparaison avec les autres entreprises de même secteur d'activité est nécessaire.

- **Délais de rotation des créances clients**

$$\text{DRCC} = \frac{\text{Créances client et comptes rattachés} + \text{Effets escomptés non échus à recouvrir}}{\text{chiffre d'affaires(TTC)} \times 360J}$$

Le délai de recouvrement qui signifie les délais accordés aux clients pour régler leurs créances. La valeur du ratio permet de retrouver la politique de crédit de l'entreprise, si la politique de crédit clients est homogène. Cependant si les délais de paiements sont différents selon les types de clientèle, le ratio calculé globalement ne permet pas de suivre l'évolution de ce dernier.

✓ **Ratio et délai de rotation crédit fournisseurs**

Ce ratio détermine les délais moyen de règlement des fournisseurs et de prévoir les décaissements futurs de l'entreprise. Il est calculé par le rapport entre la somme de dettes fournisseurs et le montant des achats :

$$\text{DRCF} = \frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} + \text{Effet à payer}}{\text{Achat TTC} + \text{services extérieurs TTC}} \times 360J$$

Ce ratio permet de savoir auquel terme de paiement l'entreprise règle ses fournisseurs.

Il doit être supérieur au ratio du crédit clients.

Si cette durée est supérieure aux durées moyennes normales, la situation est favorable due :

- Soit à une amélioration des délais de paiement accordé par le fournisseur, l'entreprise est solvable ;
- Soit par une difficulté de trésorerie, l'entreprise demande aux fournisseurs un allongement de paiement.
- Si cette durée est inférieure aux durées moyennes normales, la situation est défavorable due :
 - Soit par une réduction des délais de paiement des fournisseurs ;
 - Soit par une situation de trésorerie favorable de l'entreprise permettant à celle-ci d'obtenir des conditions de paiement favorable.

3.2.3.4 Les ratios de rentabilité

Avant de présenter les ratios de rentabilité est nécessaire de définir qu'est-ce que la rentabilité. Donc la rentabilité est une préoccupation fondamentale pour les investisseurs (actionnaires, banques notamment). La connaissance du résultat est insuffisante car une entreprise peut être profitable (c'est-à-dire dégager un bénéfice) tout en étant peu rentable. La rentabilité s'exprime sous forme de taux et permet de mieux évaluer la performance de l'entreprise. Il s'agit alors de comparer le résultat aux capitaux investis.

❖ Ratio de rentabilité des investissements

Ce ratio permet d'apprécier l'impact ces investissements sur le résultat.

$$\text{Rentabilité des investissements} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Investissements.}$$

❖ Ration de la rentabilité totale de l'actif

Ce ratio exprime le rendement de la totalité des capitaux investis.

$$\text{Rentabilité totale de l'actif} = \text{résultat net (après impôt)} / \text{Total de l'actif.}$$

❖ Taux de marge brute

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires

$$\text{Taux de marge brute} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{chiffre d'affaires hors taxes.}$$

❖ Taux de marge nette

Il exprime la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires.

$$\text{Taux de marge nette} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaires hors taxes}$$

❖ Ratio de rentabilité économique

La rentabilité économique ou d'exploitation est un indicateur qui envisage la performance de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des capitaux investis (fonds propres ou endettement). La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.

Il n'existe pas de consensus concernant le mode de calcul du résultat économique des capitaux investis :

- Au numérateur, on retient généralement le résultat d'exploitation net d'impôt, parfois le résultat net d'impôt hors intérêts de la dette financière (résultat net + charges d'intérêt nettes d'impôt).
- Au dénominateur, les capitaux investis sont généralement calculés de la façon suivante :

$$\text{Capitaux investis} = \text{Capitaux propres (hors résultat de l'exercice)} + \text{Dettes financières}$$

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat économique} / \text{Capitaux investis}$$

Le calcul de la rentabilité économique permet de comparer les entreprises d'un même secteur d'activité quelles que soient leurs structures financières.

Une entreprise peut améliorer sa rentabilité économique de deux manières :

En augmentant la marge réalisée sur chaque produit ;

En augmentant les quantités vendues, à marge unitaire constante.

❖ **Ratio de rentabilité financière**

La rentabilité financière c'est une référence pour apprécier la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires, bailleurs de fonds, prêteurs, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres. Elle représente la rentabilité des capitaux propres et met en rapport le résultat net avec les capitaux propres.

Elle se mesure par le ratio suivant :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres.}$$

La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires.

Plus elle est élevée, plus les dividendes distribués pourront être confortables.

Le calcul de la rentabilité financière permet aux actionnaires de porter un jugement sur leur investissement dans le capital d'une entreprise.

❖ **L'effet de levier**

L'effet de levier est un mécanisme qui désigne l'impact du recours à l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.

$$\text{Effet de levier} = \text{Rentabilité économique} - \text{Rentabilité financière}$$

L'effet de levier peut se présenter en deux cas :

- L'effet de levier positif, si la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt des emprunts, la rentabilité des capitaux propres (la rentabilité financière) croît avec l'endettement.
- L'effet de levier est dit négatif on l'appelle aussi effet de massue, si la rentabilité économique devient inférieure au taux d'intérêt des emprunts, le coût d'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique.

Conclusion du chapitre

En conclusion, ce premier chapitre nous a permis d'avoir une bonne connaissance des concepts fondamentaux spécifiques au diagnostic financier où nous avons donné sa définition, son objectif et son rôle et son processus et ainsi ses utilisateurs. Nous avons également défini la notion qui est liée au diagnostic financier tel que : l'analyse financière.

Nous avons cherché à montrer les différents outils d'analyse et de diagnostic à partir des états financiers grâce à l'analyse des bilans et compte de résultat qui permettent d'apporter des informations pertinentes sur l'état de la structure patrimoniale de l'entreprise et d'apprécier son activité, et aussi de procurer des éclairages sur la santé financière de l'entreprise.

Enfin, nous avons achevé notre chapitre par une étude des principaux indicateurs d'équilibre et les ratios qui sont appelés à étudier et analyser différents aspects de la structure et d'activité de l'entreprise.

Chapitre II

Généralité et caractéristique de la performance financière

Introduction du chapitre

Les succès d'aujourd'hui créent les attentes de demain. L'entreprise est dans l'objet ultime de la réalisation du profit. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise ne doit pas seulement disposer des ressources humaines qualifiées mais aussi les moyens financiers suffisant pour assurer sa performance ainsi que pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés, client, tout en prenant en compte tous les paramètres susceptibles d'agir sur son fonctionnement afin de garantir son efficacité, efficience et sa pertinence. Cette dernière révèle que la performance est un concept multidimensionnel qui ne se comprend que dans le contexte où il est utilisé : performance financière, économique, organisationnelle, sociétale..., ces notions sont utilisées dans une logique d'amélioration de performance pour garantir un meilleur positionnement sur le marché et aussi pour mieux cerner et comprendre ce concept.

Dans ce second chapitre nous allons déterminer le concept de la performance d'une manière générale et la notion de la performance financière d'une manière particulière. Pour ce fait, on a subdivisé le chapitre en trois sections :

La première section va nous permettre de cerner la notion de la performance, son objectifs et ses principaux critères, la deuxième section est réservée pour la dimension de la performance et ses différents typologies, et la troisième section portera sur la performance financière dont on va souligner les types d'indicateurs et les déterminants de la performance financière.

Section 01 : Concept de la performance de l'entreprise

Dans cette première section nous allons mettre l'accent sur la notion de la performance et son objectif avant de parler sur la performance financière qui consiste notre objet de travail.

1. 1Généralité et historique de la performance

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans unecourse. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès.¹

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. La performance puise ses origines du latin : « performare » et en anglais au 15^{ème} siècle et signifiant accomplissement d'une manière convenable.

Pour être compétitive, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer, c'est-à-dire être meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation afin de garantir sa survie et sa pérennité. Ce qui est responsable peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis en son autorité.

¹(Bourguignon, 1995, p.62) LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE, Université du Québec à Trois-Rivières, septembre 2002.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Dans le domaine de la gestion, la performance de l'entreprise demeure complexe à cerner, rarement définit explicitement. Elle est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais, elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. C'est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces derniers. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat action.

1.2 Définition de la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et souvent utilisé dans un contexte d'évaluation. Ce dernier est définie, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

Plusieurs auteurs ont défini la performance. De ces derniers, nous retenons les suivantes :

Pour **CHARREAU**, « la performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.²

Selon **VOYER (1999)**, pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

Pour leurs part, **GOSSELINet Murphy (1994)**« ont signalé qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Dans ce sens, **Bergeron (1999)** définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition: la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation.³

²G. CHARREAU, Le point sur la mesure de performance des entreprises, Paris, Ed. Economica, 1998, p7

³COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, ABDALLAH BOUJLID, SEPTEMBRE 2002.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Alors que **LORINO (1997)** définit « la performance comme suit tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur.⁴

Nous retiendrons la définition de **BOURGUIGNON (2000)** car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...».

Pour **LEBAS(1995)**, « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ».⁵

GILBERT, décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services).

1.3 Les objectifs de la mesure de la performance⁶ :

Aujourd'hui la mesure de la performance constitue une aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

La mesure de la performance a pour but :

De piloter : c'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

D'animer : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.

D'organiser : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action. Elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.

⁴Lorino, P. Indicateurs et tableau de bord: pilotage de performance, Méthode et pratiques de la performance, Ed. d'organisation, 1997.

⁵A.bourguignon, peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité 2000 p934.

⁶KAANIT, Abdelghafour. Elaboration d'un tableau de bord prospectif. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002, p56.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Aide à la réflexion : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.

D'avoir une visibilité : par son effet miroir, c'est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'actions correctives. Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données fiables, non pas sur des opinions ou intuitions.

Enfin, l'objectif de la mesure de la performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et de s'assurer que chacun a la motivation pour atteindre les objectifs de l'entreprise d'autre part.

1.4 Les principaux critères de la performance

Pour MACHESNAY, la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois critères de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1.4.1 L'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude ou le degré de réalisations des objectifs (ceux qui lui ont été fixé). être donc efficace et se rendre vers la performance si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis, que ces derniers soit définis en terme de qualité, quantité, délai, cout, rapidité et même par rapport à la rentabilité. Si l'efficacité du système n'est pas idéale après évaluation de divers indicateurs, les dirigeants peuvent prendre des mesures correctives pour redresser les paramètres défectueux et redémarrer l'activité de l'entreprise.

La notion d'efficacité consiste à savoir si on fait bien les choses. Rechercher l'efficacité, c'est essayer d'agir au mieux pour atteindre les objectifs qui ont été fixés.

En ce qui concerne l'efficacité, ici l'entreprise doit chercher à faire tout moyen possible, afin d'atteindre les objectifs dont elle s'est fixée. Par le terme efficacité, l'entreprise vise à atteindre ses objectifs quelques soient le niveau des couts engagés ou les ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est que sa façon d'atteindre ses objectifs.

Pour **OLIVIER Meier** « l'efficacité est le fait d'atteindre les résultats attendus ».⁷

D'après **BOUQUIN (2008 :75)** « l'efficacité est le fait de réaliser des objectifs et finalité poursuivis ».

Selon **MARMUSE** « L'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'on pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire. » Ainsi dans une entreprise, l'objectif doit être :⁸

- Cohérence avec la finalité de l'entreprise.
- Préalablement définis et mesurable.
- Accompagné du résultat attendu.

Selon **MARIONet** son équipe, l'efficacité est une logique essentielle d'évaluation de la performance dans une entreprise [Marion et al 2012]. L'efficacité se définit par un lien entre l'objectif et son atteinte. « En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs »

1.4.2 L'efficience

ISABELEcalme et **ALS (2003 :298)**, définissent également l'efficience comme la consommation de ressources pour atteindre l'objectif de façon optimale.

Pour **Philippe CAMUS (2000 :379)**, l'efficience implique en plus la notion de rendement, il faut être efficace en combinant au mieux les moyens alloués, produire la quantité demandée en optimisant les coûts.

Selon **A. ETZIONI** cité par **Allain MIKOL (1989 :17)**, l'efficience tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. L'efficience compare les résultats (prévus ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés).

C'est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre pour répondre aux objectifs fixé avec des dépenses économiques. La performance est principalement jugée en termes d'efficience essentiellement pendant l'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaite les dirigeants prendront des mesures par le biais de décisions liées au pilotage (la conduite et maintenance du système matériel) et au management (système humain).

⁷MEIER O, « DICO du manager », Ed.Dunod, Paris, 2009, p240.

⁸ MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2^{ème} Edition economica, Paris, 1999, P118.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

L'efficacité est cet indicateur de la performance qui met en relation les ressources employés et les résultats atteints. Les finalités de l'action sont laissées de côté. La question n'est plus de savoir si l'on a réussi à faire ce que l'on désirait, mais si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale, c'est-à-dire sans gaspillages. L'analyse des résultats peut inciter à redimensionner les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus.

L'efficacité désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité, car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées. L'efficacité peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que : la productivité, la rentabilité et l'économie.

Enfin, on peut dire qu'une organisation est efficace si elle respecte l'enveloppe des moyens attribués, ou si elle obtient un résultat que celui fixé avec les moyens similaires.

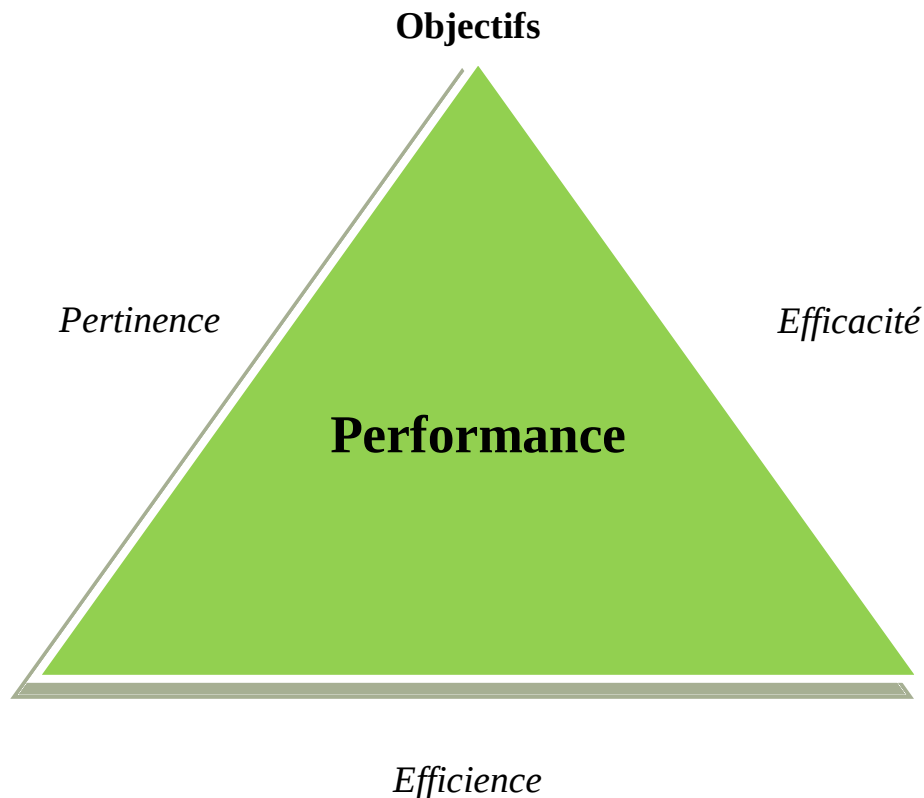
1.4.3 Pertinence

Le critère de pertinence mis en relation entre objectif et moyen. Il consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, car il s'agit d'une part, d'assurer la faisabilité du projet en assurant les moyens de le réaliser et d'autre part, d'éviter un surdimensionnement coûteux.

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise.

Pour abréger ces trois critères, **GILBERT** propose un modèle sous forme de triangle de la performance et qui regroupent les notions : d'efficacité, d'efficacité et de la pertinence. Ces concepts peuvent être définis en triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Schéma N°04 : Modèle de Gilbert (1980)



Moyens

Résultats

Source : <https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, quels que soient les moyens utilisés.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée des critères de la performance.

L'efficacité peut être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés. À elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder aux dits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en termes d'efficience.

Section 02 : Typologie et dimension de la performance

Avant de présenter les différents types de la performance, nous allons d'abord au premier lieu faire voir l'évaluation de la performance de l'entreprise dans les temps.

2.1. L'évaluation de la performance de l'entreprise

Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. En effet, si pendant longtemps, les modèles d'évaluation de la performance ont été cloîtrés dans un ordre purement financier tel que la rentabilité, le retour aux capitaux investis, la valeur ajoutée etc., de plus en plus d'auteurs (Hoffecker et Goldenberg ; 1994, Lingle et Schiemann ; 1996, Atkinson, Waterhouse et Wells, 1997, Laamiri, 1998 et Kaplan et Norton ; 1992 et 1998) mettent l'accent sur la nécessité d'élargir les dimensions à évaluer. Ils estiment que même si les critères financiers présentent les avantages de la fiabilité et de la comparabilité, ils négligent certaines dimensions essentielles à la réalisation de la performance de l'entreprise. Ils pensent que les systèmes de mesure de la performance basés uniquement sur des critères financiers ne permettent pas d'établir un lien entre les opérations et la stratégie, et ils conseillent en conséquent de veiller à considérer un système de mesure de la performance qui soit diversifié et équilibré. De plus, ces critères financiers, qui sont généralement des critères de résultat, n'ont pas de valeur prédictive et se focalisent sur les résultats eux-mêmes plutôt que sur les causes de ces résultats. Selon **Lorino**, un système de mesure de la performance se doit « d'aider l'entreprise à piloter ses actions et à entreprendre les améliorations requises pour améliorer la performance de l'entreprise.⁹Il serait alors nécessaire de compléter les indicateurs de résultats par des indicateurs de suivi.

Dans le même sens, **Barrette et Bérard** (2000) précisent que l'absence de cohérence entre les objectifs stratégiques et ceux opérationnels des unités.¹⁰Et le fait que la performance soit le résultat d'une suite de processus et d'actions réalisés à des niveaux opérationnels.¹¹Font que la performance devrait être appréhendée non plus dans un ordre financier mais intégrer des évaluations qui soient à caractère opérationnel.

⁹Lorino, P. (1996), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. Ed Organisation

¹⁰Barrette et Bérard, J. (2000), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations ». Revue Internationale de Gestion, Vol.24, n°4, pp. 207-224

¹¹Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1992), « L'évaluation globale des performances, outil de motivation. », Harvard l'expansion, pp. 7-14.

En affirmant que toute compagnie est un réseau complexe de contrats entre elle et les différentes parties intéressées (elle traite avec au moins cinq partenaires à savoir les clients, les employés, les fournisseurs en produits services et capitaux, les propriétaires et la communauté), Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) estiment qu'un système de mesure de la performance doit prendre en considération l'ensemble de ces acteurs.

2.2. Les différents types de la performance

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébucq ; 2004).¹² Pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

2.2.1 La performance globale

« La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives.¹³

La performance globale peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance d'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière, ce qui a réduit le champ de mesure de la performance au chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales, incluant des dimensions sociales et environnementales.

2.2.2 La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entité.

D'après **Marmuse**, « la performance économique peut être appréhendée par » une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat.¹⁴

¹² Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41.

¹³ PESQUEUX Y., La notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, 12/2004, Tunis, Tunisie. (halshs-00004006)

¹⁴ Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.

Marchesnay (1991) précise que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois.¹⁵

La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise.

A ce titre, **Kalika** propose quatre indicateurs d'efficacité économique :¹⁶

- Le degré d'atteinte des objectifs ;
- La place de l'entreprise dans son secteur ;
- L'évolution de cette place dans le secteur ;
- La qualité des produits et services.

2.2.3 La performance organisationnelle

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Pour **Kalika** (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ». **Kalika** considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :¹⁷

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.
- La qualité de circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant d'obtention d'information fiable et exhaustive.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

¹⁵Marchesnay, M. Op. cit

¹⁶Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica.

¹⁷Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W.(1973), Adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation.

2.2.4 La performance sociale

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement.

Selon **Marchesnay**, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a définie comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable ».¹⁸

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

Cette pratique permet également d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

Il y a plusieurs critères qu'on peut utiliser à fin d'évaluer la performance sociale, il peut s'agir :

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

2.2.5 La performance commerciale

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

¹⁸Marchesnay Op Cit.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Cette dernière est mesurée par :

Des critères **quantitatifs** :

Tels que :

- La part de marché ;
- Le profit ;
- Le chiffre d'affaire.

Des critères **qualitatifs** :

Tels que :

- La capacité à innover pour le client.
- La satisfaction des clients.
- La fidélisation de la clientèle.
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.
- L'attrait de nouveaux clients.

2.2.6 La performance managériale

Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, **Caspar** et **Millet** estiment que la performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel.¹⁹

Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :²⁰

L'entrepreneurs hip : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.

Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.

¹⁹Caspar, et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons

²⁰BOYATIZIS, cité par A.PAYETTE « l'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.

Direction des subordonnées : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.

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

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité de manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivant :²¹

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

2.2.7 La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui traite au futur et non au passé.²²

Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail.

Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

2.2.8 La performance technique

Elle se définit par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par

²¹FRIIOUL.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.

²²M. Lebas, « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », groupe HEC, Paris, 1998

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.

2.2.9 La Performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une forte focalisation sur le développement durable.

Selon **C.Marmuse, J.Barette et J. Bérard**, Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres :²³

- La croissance des activités.
- Une stratégie bien pensée.
- Une culture d'entreprise dynamique.
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.
- La maîtrise de l'environnement.
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme.

Afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique et s'assurer sa pérennité, l'organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels.

2.2.10 La performance concurrentielle

Michael Porter précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur ».

D'après **Marmuse** (1992), cette performance serait « une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ».

²³SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007, p.15-52.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Cette performance est liée au milieu concurrentiel de l'organisation .Elle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentielles par anticipation /construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.²⁴

2.2.11 La performance sociétale

A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.

D'après **Simon** et **Tézenas Du Montcel**, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement.²⁵ Elle peut être assimilée « au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte ». Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles. Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents.

Bachet insiste sur l'importance d'introduire la notion de « productivité sociétale » à côté de l'efficacité économique et financière. Elle englobe des valeurs telles que solidarité, justice sociale et équité.²⁶

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché ;
- Une crédibilité et une confiance accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance du mérite.

²⁴Ibid. op.cit. p33.

²⁵Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.

²⁶Bachet, D. Op. cit

2.3 Les dimensions de la performance

La performance de l'organisation est estimée différemment en fonction des acteurs, salariés, actionnaires, prêteurs de fonds, managers, car ils ont des objectifs différents.

On distingue plusieurs dimensions de la performance :

2.3.1 Performance et client

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, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.²⁷

L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produit : « On fait ce que l'on sait faire » à une logique client : « On fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.

2.3.2 Performance et actionnaire

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance.

Le retour en forces des actionnaires et l'accroissement du rôle des investisseurs institutionnels qui ont l'accès au capital de l'entreprise est devenu un enjeu stratégique pour l'entité en raison de plusieurs développements interdépendants. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

Les actionnaires cherchent une performance à travers de la valeur de l'action de la rémunération ou la distribution régulière des dividendes.

2.3.3 La performance et personnel

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

²⁷FERNANDEZ Alain, Op.cit,p 39

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

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.²⁸

2.3.4 La performance et partenaire

De nos jours les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires (sous-traitance). 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 sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

2.3.5 La performance et public

Pour le public, la performance réside pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à protéger l'environnement à savoir un comportement éthique et responsable envers la société.

2.3.6 La performance et le processus internes (système qualité)

Cette approche a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration et de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients tant internes qu'externes à l'organisation. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

A partir de ses dimensions, on peut distinguer la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui touche essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

²⁸FERNANDEZ Alain, op.cit.p 40

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

➤ Comparaison entre la performance interne et la performance externe

Le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe :

Tableau N° 04 : comparaison entre la performance interne et la performance externe.

Performance externe	Performance interne
- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. - Porte sur le résultat présent ou futur. - Nécessité de produire et de communiquer les informations financière. - Génère l'analyse financière des grands équilibres. - Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.	- Est tournée vers les managers. - Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation. - Nécessité de fournir des informations nécessaire à la prise de décision. - Aboutit à la définition des variables actions. - Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.

Source : DORIATH B et GOUJET C, « comptabilité de gestion », édition Dunod, 2001, p 173.

Section 03 : La performance financière

La performance globale d'une entreprise s'apprécie sous plusieurs angles : performance commerciale, sociale et bien sûr financière. Cette dernière est celle qui attire le plus l'attention des actionnaires, elle a représenté durant longtemps le seul indicateur de la santé financière de l'entreprise.

Pour bien encadrer la notion de la performance financière, nous allons d'abord la définir avant de présenter ses types d'indicateurs de mesure et les déterminants de la performance financière.

3.1. La notion de la performance financière

La performance financière est un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en termes de rendement financier, souvent considéré comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investisseur.

Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise.

La mesure de la performance financière est fondamentale. Certaines organisations doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse, le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes constituent à la fois des informations de base pour mesurer la performance financière de l'entreprise et permettre aussi le contrôle et la communication avec les partenaires externes.

Plusieurs auteurs ont essayé de la définir. On distingue :

MALLOT Jean Louis et **JEAN CHARLES** dans leur livre intitulé l'essentiel du contrôle de gestion, disent que « la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats.²⁹

Selon **P. Paucher** (1993), « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin

²⁹MALLOT JL et JEAN C, L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation, Paris 1998.P182.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.³⁰

Pour **SAHUT** et **AL**, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.³¹

3.2. Les types d'indicateurs de la performance financière

La notion d'indicateur n'est pas nouvelle dans le domaine industriel. Depuis longtemps, les entreprises ont utilisé des indicateurs pour évaluer leur performance, notamment à travers leur comptabilité. Tout comme la performance, la notion d'indicateur de performance a donc longtemps été placée dans une optique financière, de rentabilité. Puis, progressivement, l'indicateur a été utilisé pour évaluer la performance de l'ensemble des objectifs, traitant de la multiplicité des dimensions de la performance de l'entreprise.

3.2.1 Définition

Le terme indicateur est un instrument statistique ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier partiellement ou totalement une situation ou une évaluation de la santé financière de l'entreprise selon les critères d'appréciation définis.

Les indicateurs de la performance financière permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'entreprise avec les moyens financiers mis à disposition. Alors ils permettent de rapprocher les dirigeants de leurs employés ou de leurs clients. Ils sont généralement utilisés par les grands groupes pour gouverner la fluctuation d'un grand nombre d'information et ces derniers sont multiples et dépendant d'une organisation à une autre.

L'indicateur de la performance financière a été défini par plusieurs auteurs parmi eux :

Voyer précise : « un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.³²

³⁰ PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20.

³¹ SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28.

³² PIERRE Voyer, Op.cit, P64

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Godin et **Bergeron** voient l'indicateur comme un élément de mesure du fonctionnement d'une organisation. « Un indicateur est avant tout un élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.³³

Selon **LORINO**, « 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 objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.³⁴

Dans ce sens, **Ducq** définit l'indicateur de la manière suivante. « Un Indicateur de Performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'atteinte de l'objectif défini au niveau de décision considéré, dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise.³⁵

3.2.2 Les différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon **Mendoza** et **AL** nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.³⁶

Les types d'indicateurs sont présentés comme suite :³⁷

3.2.2.1 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.

3.2.2.2 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

³³L. Godin, H. Bergeron, Intégration des indicateurs de performance à la gestion par processus chez les PME dans le cadre de la version 2000 de la norme Iso 9001, la place de la dimension européenne, Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité-Contrôle-Audit, Strasbourg, France, 2009.

³⁴LORINO.P, op.cit, p130.

³⁵Y. Ducq, Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI, thèse de doctorat, Université de Bordeaux I, 1999, 215 pages.

³⁶MENDOZA et AL. Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002, p65-67

³⁷ERIC, Cauvain, PIERRE-Laurent, Bescos. L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique. Revue de littérature, 2004.

appelés indicateurs de réalisation.

Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles.

3.2.2.3 Les indicateurs de contexte

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.

3.2.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après **Voyer** nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont :³⁸

- **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 se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire 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 nécessaire 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 accessible, simple, claire, et bien illustré.

Un bon indicateur doit être aussi :³⁹

- **Valide** : mesure exacte d'un comportement, d'une pratique ou d'une tâche qui sont l'extrait ou l'effet attendus de l'intervention.

³⁸VOYER, Pierre, op.cit., p68

³⁹Disponible sur www.endvawnow.org

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

- **Fiable** : mesurable de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs.
- **Précis** : défini en termes clairs du point de vue opérationnel.
- **Mesurable** : quantifiable au moyen des outils et méthodes disponibles.
- **Opportun** : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme.
- **Important pour le programme** : lié au programme ou à la réalisation des objectifs du programme.

3.3 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels : la politique financière, création de valeur et la compétitivité :

3.3.1 La politique financière

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à réparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncée. Cela suppose la définition et la mise en place d'instrument de mesure et d'évaluations adaptées.⁴⁰

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.
- La prévision et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de la firme.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

⁴⁰KABY Jérôme & Gérard : « La création de valeur de l'entreprise » 2ème Edition, economica, 2001 page 197.

3.3.2 La création de valeur

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.⁴¹

En effet la création de valeur est la finalité de toute entreprise, entraîne une forte cohésion de tous les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, investisseurs, dirigeants et salariés, autour d'un intérêt commun.

Elle assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter le personnel vers la maximisation de la performance.

3.3.3. La compétitivité

La compétitivité traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques à maintenir ou à se développer dans le temps par rapport à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

Selon **SAUVIN**, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant.⁴²

Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à dominer. Sa compétitivité s'apprécie par l'évolution de sa part de marché.

La compétitivité contribue à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une entreprise, d'un secteur économique ou d'une économie nationale, on distingue la compétitivité :

❖ La compétitivité-prix

C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix. A produit ou service

⁴¹Mataf .net. Glossaire : création de la valeur. Publié le mardi, 3 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.mataf.net>.

⁴²SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, p18.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas.

La compétitivité-prix résulte en générale de gains de productivité (économie d'échelle, progrès technique, etc.).

❖ La compétitivité-cout

La compétitivité-cout est liée à l'évolution des couts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.

❖ La compétitivité hors prix ou hors-couts

Désigne les facteurs autres que les prix et les couts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services associés, les délais de livraison, le processus de vente, le design, etc. Ils sont considérés comme les leviers d'action des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les couts de main d'œuvre sont très faibles.

Conclusion du chapitre

En bref, la performance est un concept ambigu et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière.

Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer

SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE



L'ELECTRICITE ET Du GAZ



CENTRE DE TIZI-OUZOU

EXERCICES 2017-2018-2019



Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

ENCADRE PAR :

Mr HADJ MOHAND Tahar

Chapitre III

L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

Introduction du chapitre :

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz « SONELGAZ », où nous avons effectué notre stage pratique.

Ce chapitre porte sur l'analyse de la performance de cette entreprise à travers les divers outils du diagnostic financier. 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 01 : Présentations et organisations de la SONELGAZ

Cette première section a pour objet de présenter la direction de la distribution d'Electricité et du Gaz «SONALGAZ » de Tizi-Ouzou, et plus particulièrement la division finance et comptabilité.

1.1 La description de la SONELGAZ

SONELGAZ acronyme de "Société Nationale de l'Electricité et du Gaz", est un groupe algérien de l'industrie énergétique et un opérateur historique dans le domaine de la fourniture d'énergie électrique et gaz en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que du gaz par canalisations.

SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, il fournit l'électricité à 10 millions de clients et le gaz à 6 millions, ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant ainsi un intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation, son siège social se situe à Alger.

La structure de l'entreprise est formée d'agents et d'organes liés les uns aux autres pour des relations qui traduisent une hiérarchie, permettant ainsi la coordination de l'activité, la diffusion des informations et la prise de décision.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGGAZ à travers son diagnostic financier

1.2 Historique de la SONEGGAZ

En **1947** est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation **EGA**, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étape dans son développement.

En **1969**, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz(SONEGGAZ).

Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant.

Pour que «SONEGGAZ» puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

En**1983**, Restructuration de SONEGGAZ :

Pour mener à terme le programme cité ci-dessus, SONEGGAZ s'est dotée de structures de réalisation appropriée, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONEGGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, **SONEGGAZ** connût une première restructuration en **1983**. Celle-ci donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- **KAHRIF** pour l'électrification.
- **KAHRAKIB** pour les infrastructures et installations électriques.
- **INEGRA** pour le génie civil.
- **ETTERKIB** pour le montage industriel.
- **KANAGAZ** pour la réalisation des réseaux à gaz.
- et **AMC** pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En**1991**, Nouveau statut de SONEGGAZ (EPIC) :

SONEGGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 decembre1991, portant transformation de la nature juridique de la SONEGGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

En 1995, Le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature juridique de l'entreprise en tant qu' «EPIC». Elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'énergie, et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

En 1998 : Création des filiales périphériques :

La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONEGAS en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONEGAS, en charge des domaines d'activités périphériques.

Le **01 janvier 1998**, **09** filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

Une filiale en charge de la maintenance des équipements industriels (**MEI**).

Trois filiales en charge de la réparation des transformateurs «**TRANSFO**» (centre, est, ouest).

Quatre filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule «**MPV**» (Alger, Constantine, Oran, Ouargla).

Une filiale en charge des travaux d'imprimerie (**SATINFO**).

JUIN 2002 : Ouverture des activités de production d'électricité et de distribution de l'électricité et du gaz :

Le décret présidentiel n°02-195 du 01 juin 2002 a transformé l'«**EPIC SONEGAS**» en " Holding" de sociétés par actions dénommé : (SONEGAS.SPA) qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de distribution et de transport de l'électricité et du gaz.

La loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 que : «L'Etat est, et demeurera, l'actionnaire

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGGAZ à travers son diagnostic financier

majoritaire de SONEGGAZ .spa».

Cette loi, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation ; sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel. Désormais, le secteur de l'électricité et du gaz est ouvert à la concurrence.

En **2004**, elle devient une "HOLDING" ou autrement dit un groupe d'entreprises soit :

- La **SPE** (Société algérienne de production d'électricité) ;
- La **GRTE** (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité) ;
- La **GRTG** (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz).

En **2006**, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :

- La **SDA** (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger) ;
- La **SDC** (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre) ;
- La **SDE** (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est) ;
- La **SDO** (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest).

En **2011**, Amendement des statuts de SONEGGAZ :

Les statuts de **SONEGGAZ** adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi n°02 /01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation.

Désormais, **SONEGGAZ-SPA** est organisée en «société holding» sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination «SONEGGAZ».

Par ailleurs, la société holding et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé : **Groupe SONEGGAZ**.

Dans les statuts amendés, **SONEGGAZ** conserve le rôle de détenteur du portefeuille d'actions constituant le capital social de ses filiales et qui constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter l'opération de pilotage des filiales.

Au jour d'aujourd'hui, cette entreprise occupe une place très importante en matière de

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière, on peut le constater grâce à l'importance de son chiffre d'affaires, le nombre de sa clientèle et la longueur de son réseau.

1.3 Les Objectifs de SONELGAZ

SONELGAZ a comme objectif:

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- Le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique ;
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;
- Le développement des activités ayant un lien avec l'énergie ;
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

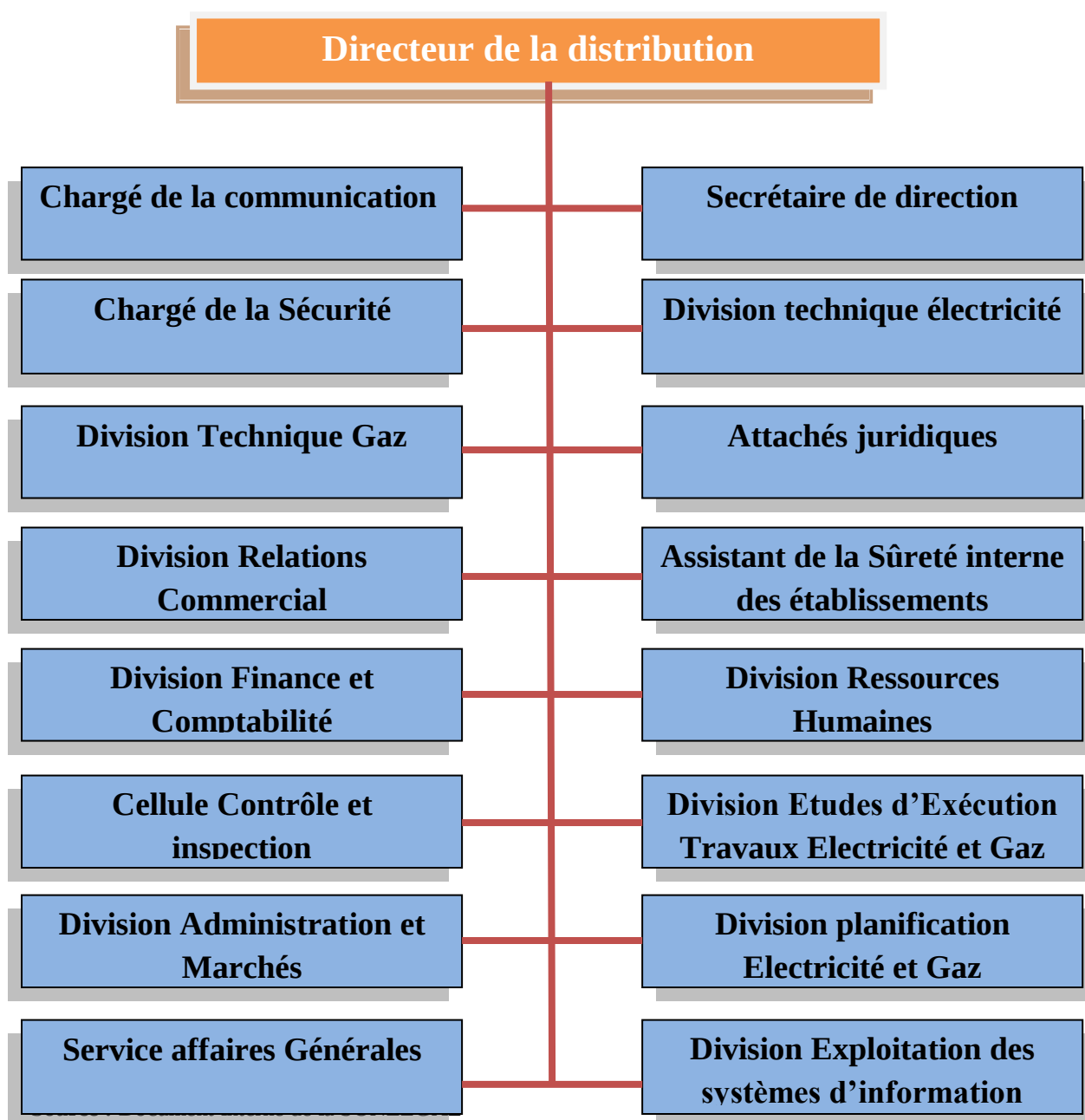
1.4 Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

L'entreprise est organisée selon des structures financières et opérationnelles afin de conserver une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement.

Son organigramme est présenté comme suit :

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Schéma N°05 : Présentation de l'organigramme de la DDT



Source : Document interne de la SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

1.5 Présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

La société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC) est une société par actions, filiale du groupe SONELGAZ.

La DDTO est composée de (13) directions couvrant les territoires de (12) wilayas : Blida, Brouira, Médéa, Djelfa, Ouargla urbain, Ouargla rural, Biskra, El oued, Laghouat, Illizi, Tamanrasset, et Tizi-Ouzou.

1.6 Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.

1.6.1 Présentation de la division finance et comptabilité (D.F.C)

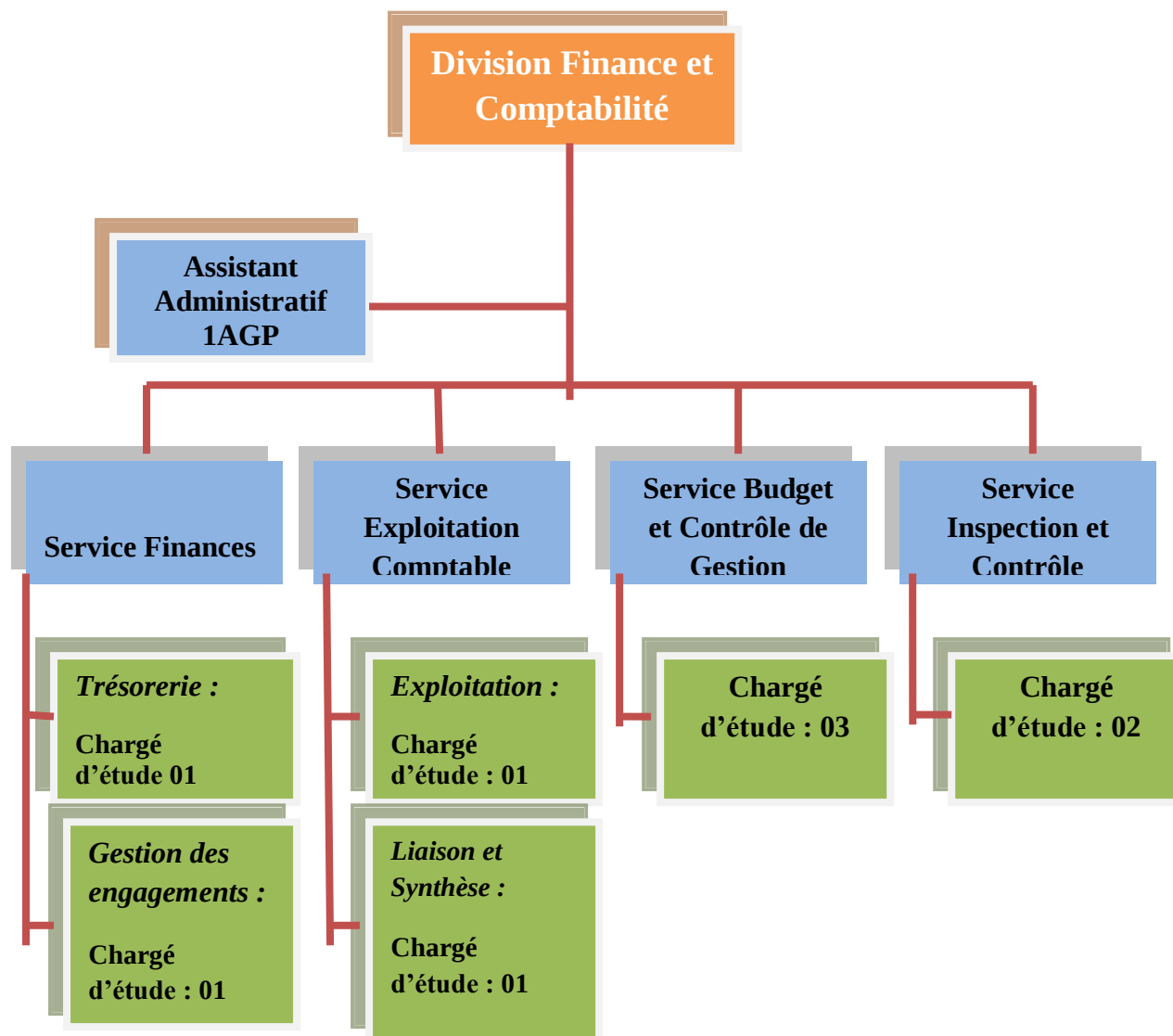
C'est une division créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale, à savoir la structure comptable qui traite toutes les données financières, comptables et budgétaires de la filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes et d'assurer une meilleure gestion de l'entreprise.

La DFC de la Direction de 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 des tableaux de bords ;
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Schéma N°06 : Présentation de la division finance et comptabilité



Source : Document interne de la SONEGAS

1.6.1.1 Les services de la division finance et comptabilité

✓ Service exploitation comptable, liaison et synthèse :

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant son actif et son passif, tout comme il se charge de l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles ainsi que

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

sa comptabilité générale et analytique. Il permet également d'adapter des règles ou méthodes comptables et d'interpréter les résultats en mettant à jour le patrimoine de l'entreprise.

✓ Service budget et contrôle de gestion :

Son but premier est de permettre d'analyser et de prévoir les coûts budgétaires endurés par l'entreprise, il trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise en cherchant un équilibre financier que ce soit à court ou à long terme.

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

Ce service a comme unique objectif de veiller au respect de la procédure suivie au sein de l'entité en question.

✓ Service finance :

Il permet de prévoir les recettes et les dépenses de l'activité économique engagées par l'entreprise, il permet aussi de réunir l'argent, afin de répondre aux besoins de l'entreprise tels que le rapprochement financier et comptable (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures, des artisans et des cotisations, ses missions sont les suivantes :

- Assurer les règlements décentralisés ;
- Suivre les comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP ;
- Elaborer les prévisions de trésorerie à court terme
- Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et CCP ;
- Suivre la réglementation des marchés (Gestion des engagements) ;

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

- Centraliser les caisses ;
- Valider et éditer les états journaliers de la trésorerie ;
- Transmettre des journaux et des états de gestion au service exploitation DFC pour comptabilisation.

1.6.1.2 Les missions de la division finance et comptabilité

La DFC traite toutes les questions financières, comptables et budgétaires que pose l'activité de l'entreprise :

✓ **La mission financière :**

Elle prévoit les dépenses et recettes et réunit les moyens de trésorerie nécessaires à la couverture des dépenses d'exploitation et d'investissement.

✓ **La mission comptable :**

Elle élabore et adapte les règles et méthodes comptables, interprète les résultats, et tient à jour l'état du patrimoine.

Section 2 : Diagnostic financier de l'activité à partir des états financiers de SONEGAS.

D'après les informations recueillies durant notre stage au niveau de la SONEGAS, on constate que l'élaboration des instruments du diagnostic financier se fait à travers, des bilans financiers élaborés à partir des bilans comptables puisque ceux-ci ne peuvent être utilisés directement qu'après avoir opéré les retraitements et les reclassements nécessaires.

Nous essayons d'analyser la situation financière de SONEGAS durant les trois exercices antérieurs (2017-2018 et 2019).

2.1 Elaboration des bilans financiers des exercices 2017-2018 et 2019

Avant de présenter les bilans des grandes masses des exercices 2017-2018 et 2019 on va d'abord présenter les bilans financiers avec leurs taux de croissance comme suit :

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Tableau N° 05 : Elaboration du bilan financier 2017 de SONEGAS

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé (non courant)	28 729 712 938,73	Capitaux permanents KP	27 195 981 588,44
-Immobilisations incorporelles	-	Capitaux propres :	21 952 461 319,22
-Immobilisations corporelles :		Capital non appelé	-
Terrains.	14 737 000,40	Primes et réserves	-
Agencements et aménagements de terrains	4 003 838,20	Ecart de réévaluation	497 120 897,26
Constructions	408 036 476,37	Résultat net	0,00
Installations techniques, mat	20 260 117 089,15	Report à nouveau	0,00
Autres immobilisations corporelles	2 140 979 358,51	Compte de liaison	21 455 340 421,96
- Immobilisations en cours	5 901 839 176,10		
- Immobilisation financières	-		
		Passifs non courants DLMT :	5 243 520 269,22
		Emprunts et dettes financières	135 031 867,81
		Autres dettes non courantes	-
		Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 108 488 401,41
Actif courant (AC)	3 885 946 383,39	Passif courant (DCT)	5 419 677 733,68
Valeur d'exploitation (VE) :	1 383 451,50	Fournisseurs et comptes rattachés	4 054 086 448,67
Stocks et encours	1 383 451,50	Impôts	200 433 523,11
Valeur réalisable (VR) :	3 160 642 612,23	Dettes sur sociétés du groupe et associés	0,00
Clients	3 040 783 247,18	Autres dettes	1 165 157 761,90
Autres débiteurs	(167 428,04)	Trésorerie passif	0,00
Impôts	120 026 793,09		
Valeur Disponible (VD) :	723 920 319,66		
Trésorerie	723 920 319,66		
Placement et autres actifs financiers	-		
Total actif	32 615 659 322,12	Total passif	32 615 659 322,12

Source : Tableau élaboré par nous même à partir des données de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Tableau N°06 : Elaboration du bilan financier 2018 de SONEGAS

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé (non courant)	30 691 671 150,47	Capitaux permanents KP	31 308 383 959,09
-Immobilisations incorporelles	-	Capitaux propres :	25 555 779 135,48
-Immobilisations corporelles :		Capital non appelé	-
Terrains.	14 737 000,40	Primes et réserves	-
Agencements et aménagements de terrains	3 659 069,60	Ecart de réévaluation	497 120 897,26
Constructions	440 012 999,04	Résultat net	0.00
Installations techniques, mat	23 741 501 308,48	Report à nouveau	0.00
Autres immobilisations corporelles	2 338 420 687,08	Compte de liaison	25 058 658 238,22
- Immobilisations en cours	4 153 340 085,87		
- Immobilisation financières	-		
		Passifs non courants DLMT :	5 752 604 823,61
		Emprunts et dettes financières	144 580 626,98
		Autres dettes non courantes	-
		Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 608 024 196,63
Actif courant (AC)	4 179 676 861.59	Passif courant (DCT)	3 562 964 052,97
Valeur d'exploitation (VE) :	1 202 691,50	Fournisseurs et comptes rattachés	1 696 724 640,42
Stocks et encours	1 202 691,50	Impôts	202 128 335,98
Valeur réalisable (VR) :	3 409 323 884,05	Dettes sur sociétés du groupe et associés	0.00
Clients	3 197 096 795,37	Autres dettes	1 663 511 076,57
Autres débiteurs	36 975 134,49	Trésorerie passif	600 000
Impôts	175 251 954,19		
Valeur Disponible (VD) :	769 150 286,04		
Trésorerie	769 150 286,04		
Placement et autres actifs financiers	-		
Total actif	34 871 348 012,06	Total passif	34 871 348 012,06

Source : Tableau élaboré par nous même à partir des données de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Tableau N°07 : Elaboration du bilan financier 2019 de SONEGAS

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé (non courant)	32 404 602 373,43	Capitaux permanents KP	33 667 160 318,59
-Immobilisations incorporelles	-	Capitaux propres :	27 472 509 671,10
-Immobilisations corporelles :		Capital non appelé	-
Terrains.	14 737 000,40	Primes et réserves	-
Agencements et aménagements de terrains	3 314 300,98	Ecart de réévaluation	497 120 897,26
Constructions	537 595 889,46	Résultat net	0,00
Installations techniques, mat	24 340 895 026,95	Report à nouveau	5 748 450,63
Autres immobilisations corporelles	2 655 661 082,32	Compte de liaison	26 969 640 323,21
- Immobilisations en cours	4 852 399 073,32		
- Immobilisation financières	-		
		Passifs non courants DLMT :	6 194 650 647,49
		Emprunts et dettes financières	154 491 057,67
		Autres dettes non courantes	-
		Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 040 159 589,82
Actif courant (AC)	5 608 401 362,82	Passif courant (DCT)	4 345 843 417,66
Valeur d'exploitation (VE) :	2 287 129,00	Fournisseurs et comptes rattachés	2 097 499 145,82
Stocks et encours	2 287 129,00	Impôts	251 395 563,90
Valeur réalisable (VR) :	4 597 259 050,75	Dettes sur sociétés du groupe et associés	0,00
Clients	4 287 025 211,05	Autres dettes	1 996 948 707,94
Autres débiteurs	32 202 692,30	Trésorerie passif	0,00
Impôts	278 031 147,40		
Valeur Disponible (VD) :	1 008 855 183,07		
Trésorerie	1 008 855 183,07		
Placement et autres actifs financiers	-		
Total actif	38 013 003 736,25	Total passif	38 013 003 736,25

Source : Tableau élaboré par nous même à partir des données de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

2.1.1 Elaboration des bilans des grandes masses

Les bilans financiers sont subdivisés en quatre masses à l'actif : valeur immobilisé, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles, et trois masses au passif : capitaux propres, dettes à long et moyen terme, et dettes à court terme.

Tableau N°08 : Le bilan en grandes masses 2017 de SONEGAS

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	28 729 712 938.73	88,08%	CP	21 952 461 319.22	67,30%
VE	1 383 451.50	0,004%	DLMT	5 243 520 269.22	16,07%
VR	3 160 642 612.23	9,69%			
VD	723 920 319.66	2,22%	DCT	5 419 677 733.68	16,61%
Total	32 615 659 322,12	100%	Total	32 615 659 322,12	100%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS.

Tableau N°09 : Le bilan en grandes masses 2018 de SONEGAS

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	30 691 671 150.47	88,01%	CP	25 555 779 135.48	73,28%
VE	1 202 691.50	0,003%	DLMT	5 752 604 823.61	16,49%
VR	3 409 323 884.05	9,77%			
VD	769 150 286.04	2,20%	DCT	3 562 964 052.97	10,21%
Total	34 871 348 012,06	100%	Total	34 871 348 012,06	100%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS.

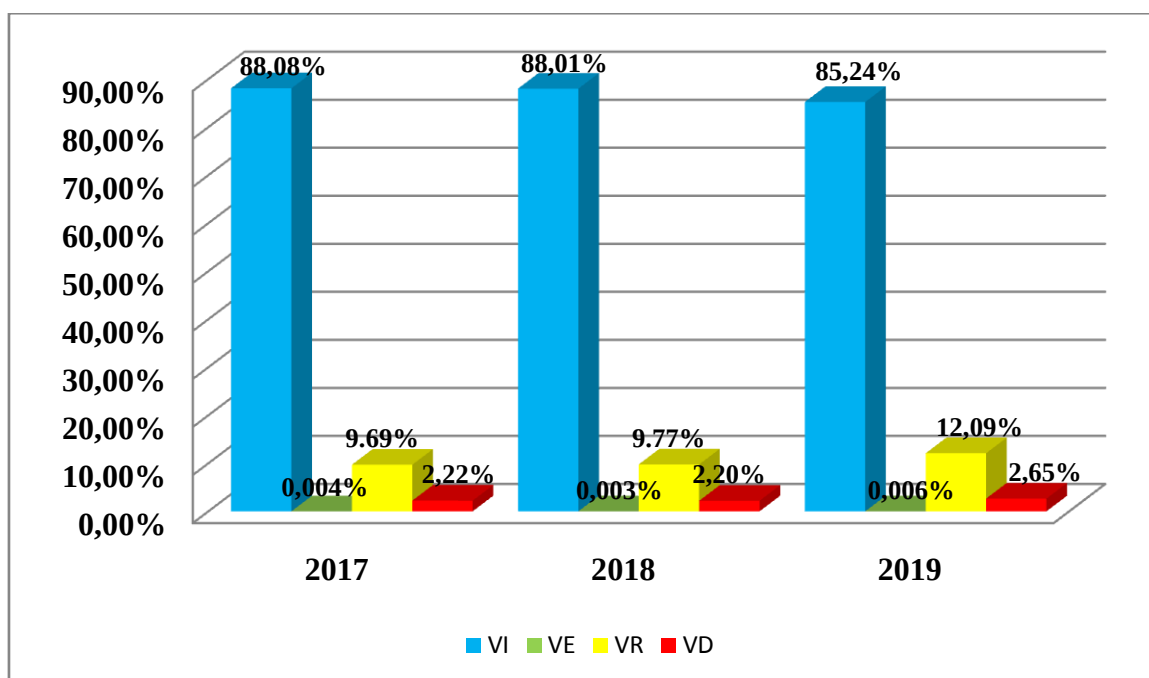
Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Tableau N°10 : Le bilan de grandes masses 2019 de SONEGAS

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	32 404 602 373.43	85,24%	CP	27 472 509 671.10	72,27%
VE	2 287 129.00	0,006%	DLMT	6 194 650 647.49	16,30%
VR	4 597 259 050.75	12,09%	DCT	4 345 843 417.66	11,43%
VD	1 008 855 183.07	2,65%			
Total	38 013 003 736,25	100%	Total	38 013 003 736,25	100%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS.

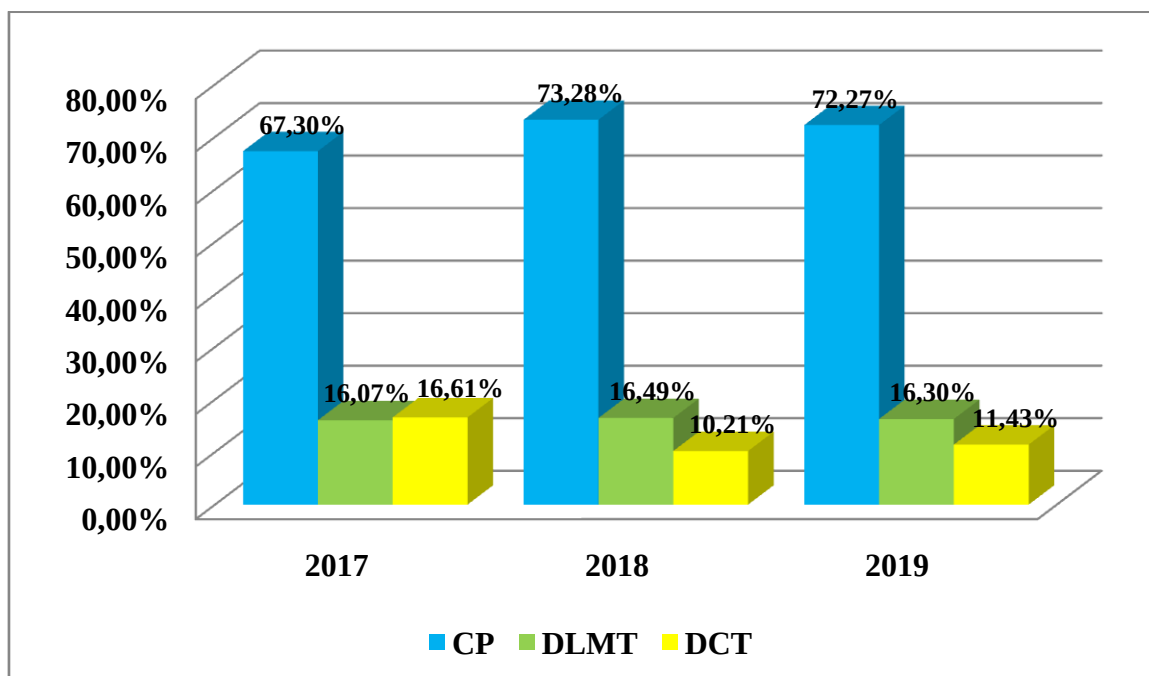
➤ Représentation graphique des bilans de grande masse 2017-2018 et 2019.



✓ Graphique N° 01 : Représentation graphique des emplois des bilans grande masse 2017-2018 et 2019 en pourcentage.

Source : Elaborer par nous-mêmes.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier



✓ **Graphique N° 02 : Représentation graphique des ressources des bilans grande masse 2017-2018 et 2019 en pourcentage.**

Source : Elaborer par nous-mêmes.

2.1.2 Interprétation des bilans en grandes masses de SONEGAS

Sur la base des taux dégagés lors de l'élaboration des bilans financiers en grandes masses de SONEGAS au cours des trois années, nous pouvons les interpréter comme ceci :

2.1.2.1 Analyse des emplois :

Nous avons étudié quatre éléments : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

❖ Les valeurs immobilisées (VI)

La part des immobilisations dans l'actif prend un pourcentage très significatif par rapport à l'ensemble de l'actif, soit 88,08%, 88,01% et 85,24% respectivement pour les trois exercices (2017-2018 et 2019) constitués essentiellement des immobilisations corporelles. Ces résultats montrent que l'entreprise attache une grande importance à ces immobilisations à long terme ; On constate que les taux des VI régressent légèrement d'une année à une autre.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

❖ Les valeurs d'exploitations (VE)

Nous remarquons que la SONEGAS dispose d'un niveau faible de stock estimé à 0,004% en 2017, 0,003% pour 2018 et 0,006% pour 2019, ce qui est justifié par le fait que l'activité de l'entreprise ne nécessite pas de disposer de stocks.

❖ Les valeurs réalisables (VR)

Ce poste de sa part, a connu une augmentation des valeurs réalisables durant la période, soit 9,69% pour 2017, 9,77% en 2018 et 12,09% pour 2019.

Globalement cette augmentation des taux proviennent de créances importantes accordées à ses clients justifiés par le fait que l'entreprise accorde des délais de paiement assez large dans le temps à sa clientèle.

❖ Les valeurs disponibles (VD)

Nous ne constatons que les valeurs disponibles pendant les années 2017-2018 et 2019 sont respectivement de 2,22%, 2,20% et 2,65%.

On remarque que les valeurs disponibles sont inférieurs à 5 ce qui est signifié que l'entreprise gère ses liquidités d'une manière rationnelle et qu'elle possède d'une bonne gestion de trésorerie.

2.1.2.2 Analyse des ressources :

Nous avons étudié trois éléments : les capitaux propres, les dettes à long et à moyen terme et les dettes à court terme.

❖ Les capitaux propres (CP)

Les taux de capitaux propres représente 67,30%, 73,28% et 72,27% respectivement du totale de passif durant les trois années (2017-2018 et 2019). Ces capitaux propres couvrent une grande partie du passif de l'entreprise dû essentiellement à des fonds virés par la tutelle (SADEG).

❖ Les dettes à long et à moyen terme (DLMT)

Le pourcentage des dettes à long et à moyen terme ont été enregistré avec les taux respectifs 16,07%, 16,49% et 16,30% sur les trois années.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

❖ Les dettes à court terme (DCT)

La rubrique des dettes à court terme prend des taux vacillant qui sont de 16,61% en 2017, 10,21% en 2018 et 11,43% pour 2019.

Tableau N°11 : Tableau des variations des postes des bilans financiers

Années	2017	$\frac{2017-2016}{2016}$	2018	$\frac{2018-2017}{2017}$	2019	$\frac{2019-2018}{2018}$
Actif						
VI	28729712938.73	4.72%	30691671150.47	6.83%	32404602373.43	5.58%
VE	1383451.50	-4.94%	1202691.50	-13.06%	2287129.00	90.16%
VR	3160642612.23	18.02%	3409323884.05	7.85%	4597259050.75	34.84%
VD	723920319.66	0.23%	769150286.04	6.24%	1008855183.07	31.16%
Total	32615659322.12	5.95%	34871348012.06	6.91%	38013003736.25	9.00%
Passif						
CP	21952461319.22	10.41%	25555779135.48	16.41%	27472509671.10	7.50%
DLMT	5243520269.22	9.42%	5752604823.61	9.70%	6194650647.49	7.68%
DCT	5419677733.68	-11.28%	3562964052.97	-34.25%	4345843417.66	21.97%
Total	32615659322.12	5.95%	34871348012.06	6.91%	38013003736.25	9.00%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

La lecture du tableau ci-dessus permet de dégager quelques faits.

2.1.3 Au niveau de l'actif :

Les emplois de la SONELGAZ ont connu une augmentation de 5,95% en 2017, 6,91% en 2018 et de 9,00% en 2019. Cette variation est due à :

➤ L'actif immobilisé :

De fait les valeurs immobilisées ont enregistré un montant de 28 729 712 938,73 pour 2017 et un montant de 30 691 671 150,47 pour 2018 et un montant de 32 404 602 373,43 pour 2019 soit respectivement 4,72%, 6,83% et 5,58%. Cette augmentation est due à la politique d'investissements de la DDTTO qui est en pleine expansion à travers ces différents investissements, dans le cadre de construction de nouvelles bâtisses de production d'énergie et le raccordement de nouvelles clientèles en matière d'Electricité et du Gaz, afin de mettre à disposition ces derniers à travers tout le territoire de la wilaya ce qui explique la lourdeur des investissements détenus par cette entreprise.

➤ Les valeurs d'exploitations

On remarque que les valeurs d'exploitations ont connu une baisse de variation, il est passé de 1 383 451,50 en 2017 à 1 202 691,50 pour 2018 soit -4,94% et -13,06% respectivement et on constate un montant de 2 287 129,00 en 2019 soit 90,16%. Cette augmentation est due à une croissance des stocks et encours (relatif essentiellement au bon des carburants et des matériaux de maintenance non utilisés).

➤ Les valeurs réalisables

En effet les valeurs réalisables ont enregistré un montant de 3 160 642 612,23 pour 2017, 3 409 323 884,05 en 2018 et un montant de 4 597 259 050,75 soit 18,02%, 7,85% et 31,16% respectivement durant les trois années. Ces hausses des taux sont dues à l'augmentation du compte client pendant les trois années.

Pour le compte autre débiteur on remarque un montant négatif qui est de (167 428,04) en 2017 et qui passe ensuite à 36 975 134,49 en 2018 et à 32 202 692,30 pour 2019.

Et Les impôts assimilés ont enregistré une croissance durant les trois années en raison d'une hausse du montant d'imposition sur le chiffre d'affaires avec l'augmentation des ventes produits de l'électricité et gaz.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

➤ Les valeurs disponibles

L'entreprise a connu une progression au niveau de disponibilité durant les trois années soit 0,23%, 6,24% et 31,16% respectivement. Cette croissance des valeurs disponibles est entraînée uniquement par la trésorerie.

SONEGAS à une trésorerie autonome vu que les factures des fournisseurs sont payé au niveau de RDC ce qui est mené à réduire les dépenses et augmente le volume des recettes par le règlement des clients.

2.1.4 Au niveau du passif

Les ressources de la SONEGAS ont connu une augmentation de 5,95% en 2017, 6,91% en 2018 et de 9,00% en 2019. Cette variation est due à :

➤ Les capitaux propres

D'après le tableau, on constate une évolution des capitaux propres durant ces trois années variant entre 10,41%, 16,41% et 7,50% respectivement. Cette augmentation de ce dernier est engendrée essentiellement au niveau des comptes de liaison qui ont connu une progression sans interruption pendant les trois années (virement des fonds par la tutelle), on retrouve aussi dans ce dernier des dettes de subventions, capital social et les emprunts.

L'écart de réévaluation est perpétuer stable durant les trois années pour un montant de 497 120 897,26 par contre on remarque une apparition de report à nouveau positif pour l'année 2019 qui est de 5 748 450,63.

➤ Les dettes à long et à moyen terme

Le taux de croissance de ces dettes ont connu une hausse durant les trois années soit 9,42%, 9,70% et 7,68% respectivement. Cette augmentation est due à la progression des emprunts et dettes fournisseurs, mais aussi à la croissance des provisions et produits comptabilisés d'avance qui sont généralement les travaux qui ont été fait l'année N et constater en N+1 et ils représente des montants important qui sont de 5 108 488 401,41 pour 2017, 5 608 024 196,63 en 2018 et 6 040 159 589,82 pour 2019.

➤ Les dettes à court terme

Nous remarquons que les dettes à court terme ont diminuées : ils sont passé de 5 419 677 733,68 en 2017 à 3 562 964 052, 97 pour 2018 leur taux baisse est passé de -11,28% en

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

2017 et -34,25% pour 2018. Cette régression est due à la baisse des dettes fournisseurs et comptes rattachés, résultant aux règlements des fournisseurs durant l'année 2018. Par ailleurs, on constate une trésorerie passive pour l'année 2018 qui est de 600 000. Ce montant représente des chèques émis par la SONEGAS qui ne sont pas décaissés par la banque.

Pour l'année 2019 les dettes fournisseurs et comptes rattachés ont connu une hausse, ils sont passés à un montant qui est de 2 097 499 145,82 avec un taux de croissance de 21,97%.

En ce qui concerne les autres dettes et les impôts on constate une augmentation durant les années 2017-2018 et 2019.

2.2 Elaboration des comptes de résultat

Le compte de résultat est l'outil d'analyse qui par son excellence permet aux dirigeants d'analyser et d'apprécier le résultat dégagé par son entreprise. Il constitue ainsi un élément fondamental dans l'évaluation de la performance financière d'une entité.

Dans cette partie nous allons présenter les taux de croissance des soldes intermédiaires de gestion et leur interprétation, ensuite nous avons spécifié la capacité d'autofinancement et leur interprétation.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAZ à travers son diagnostic financier

Tableau N°12 : Tableau récapitulatif des comptes du résultat de SONEGAZ

Désignation	2017	2018	2019
Ventes et produits annexes.	8102475357,70	8424609386,15	8709030604,11
Prestations fournies production énergie et matériel.	-	-	(43923996,45)
Production immobilisée.	-	11139433,70	12116247,28
Subvention d'exploitation.	-	-	-
Variations stocks produits finis et en cours.	-	-	-
Prestations reçues production énergie et matériel.	(4903707399,61)	(5057259393,27)	(4873138759,81)
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE.	3198767958,09	3378489426,58	3804084095,13
Achats consommés.	(71015744,58)	(90724026,96)	(99898027,45)
Services extérieures et autres consommations.	(713195967,18)	(798606513,85)	(672193978,42)
Prestations reçues services.	(1517466701,41)	(1527108390,64)	(1566936198,42)
II – CONSOMATION DE L'EXERCICE.	(2301678413,17)	(2416438931,45)	(2339028204,29)
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	897089544,92	962050495,13	1465055890,84
Charges personnels.	(1174464429,82)	(1234069945,4)	(1565037777,55)
Impôts, taxes et versements.	(155153670,96)	(157381613,81)	(168619281,01)
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.	(432528555,86)	(429401064,08)	(268601167,72)
Autres produits opérationnels.	164824436,69	228241279,38	212636681,19
Autres charges opérationnels.	(3563995,29)	(1116778,07)	(7388242,61)
Dot aux amortissements, provisions et pertes sur valeur.	(1721459019,56)	(1909210346,32)	(1631226645,47)
Charges d'amortissements et autres provisions reçus.	(132656847,85)	-	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions.	4540871,55	19181881,49	58255276,64
Dot d'amortissements et autres provisions fournies.	-	-	-

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

V – RESULTAT OPERATIONNEL	(2120843110,32)	(2092305027,6)	(1636324098,07)
Produits financiers.	-	-	-
Charges financiers.	(19,60)	(17,65)	(15,28)
Prestations reçues financiers.	(3028626,67)	-	-
VI - RESULTAT FINANCIER.	(3028646,27)	(17,65)	(15,28)
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	(2123871756,59)	(2092305045,25)	(1636324113,35)
Impôts exigibles sur résultats.	-	-	-
Autres impôts sur les résultats.	-	-	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES.	8271840665,94	8683171980,72	8948114812,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES.	(10395712422,53)	(10775477025,97)	(10584438926,12)
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES	(2123871756,59)	(2092305045,25)	(1636324113,35)
Eléments extraordinaires (produits).	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges).	-	-	-
Charges hors exploitation reçues.	-	-	-
Produits hors exploitation reçues.	-	-	-
Produits hors exploitation fournis.	-	-	-
Charges hors exploitation fournies.	-	-	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE.	(132656847,85)	-	-
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE.	(2123871756,59)	(2092305045,25)	(1636324113,35)

Source : Elaborer par nous-même à l'aide des documents de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

2.2.1 L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

Grâce aux taux d'évolution nous pouvons interpréter les soldes intermédiaires de gestion comme :

- **Production de l'exercice**

Nous ne constatons que SONEGAS génère une hausse régulière de la production durant les années 2017-2018 et 2019 soit 10,46%, 5,61% et 12,59 respectivement. Cette augmentation est due essentiellement à la croissance de la somme de production vendue de l'entreprise qui est la distribution d'électricité et du gaz et aussi la production immobilisée (réalisée par l'entreprise elle-même).

- **Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée indique la création de valeur (la richesse) par l'entreprise, correspond à la différence entre la production et les consommations des biens et services.

Nous remarquons que la valeur ajoutée est positive pendant les trois années de notre étude (2017-2018 et 2019), en effet, elle passe de 897 089 544,92 en 2017 ce qui fait une évolution de 20,70%. De 962 050 495,13 en 2018 à 1 465 055 890,41 en 2019 soit 7,24% et 52,28% respectivement.

Cette croissance est principalement due à l'augmentation du volume de production d'électricité et du gaz généré par la DDTO durant son exercice d'exploitation, par ailleurs, la variation fluctuante de la masse des consommations de l'exercice n'ont en effet pas vraiment impacté cette croissance vu que cette masse se voit située en dessous de la production de l'exercice.

- **L'excédent brut de l'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation pivot de la performance économique pure de l'entreprise, c'est un solde important pour l'analyse financière car il est neutre de toute incidence financière, cela veut dire que l'entreprise génère des ressources par ses seules activités d'exploitations indépendant de la politique de financement et d'amortissement.

Nous constatons que l'entreprise enregistre une insuffisance brute d'exploitation durant les trois années d'exercices à des taux respectifs de -35,79%, -0,72% et -37,44%. Cette insuffisance est due principalement au volume de la masse salariale importante composé de recrutement, régularisation des salaires afin de gagner la paix sociale, une masse qui dépasse

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

la somme des richesses créée par l'entreprise à savoir, sa valeur ajoutée. De ce fait, l'étude menée nous fait savoir que cette valeur ajoutée créée n'arrive même pas à couvrir les charges de personnels constatés par l'entreprise ainsi que d'autres divers impôts, taxes supportés.

- **Le résultat opérationnel**

Ce solde se calcule à partir de l'EBE en prenant en compte les dotations aux amortissements et les provisions et les autres charges qui n'ont pas été prises en considérations. Mesure la capacité d'exploitation indépendamment des éléments financiers et exceptionnels.

Le résultat opérationnel est négatif durant ces trois années, l'entreprise a enregistré une augmentation de la perte de 2,32% en 2017 et une baisse des taux respectifs de -1,34%, -21,79% pour les années 2018-2019. Cette diminution est due à l'augmentation importante des dotations aux amortissements dont la raison la lenteur de retour sur investissement des projets et à la régression de l'excédent brut d'exploitation.

- **Résultat financier**

Le résultat financier représente la différence entre les produits financiers et les charges financières.

Le résultat financier est négatif pour les trois années d'exercices, les charges financières sont imputé directement par la direction centrale suite aux différentes opérations liés aux taux de change, à la gestion ou à la trésorerie.

- **Résultat ordinaire avant impôts**

Il représente le résultat dégagé par les opérations normales et habituelles de l'entreprise. Cet indicateur, détermine par la prise en considérations des éléments financiers, permet l'appréciation de l'impact de la politique financière de l'entreprise sur ses résultats.

L'entreprise dégage un résultat ordinaire avant impôts négatif durant toutes les années, en 2017 la perte accroître de 2,72% pour ensuite diminuer à -1,48% en 2018 et de -21,80% en 2019.

- **Résultat extraordinaire**

Le résultat extraordinaire est le résultat dégagé par l'activité hors exploitation de l'entreprise. D'après le tableau des comptes de résultat, on constate que la SONELGAZ ne

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

réalise pas des produits exceptionnels et ne supporte pas des charges exceptionnelles ce qui est fait les résultats extraordinaires seront de zéros, sauf en 2017 la centrale à imputé un résultat extraordinaires qui est de -132 656 847,85.

- **Résultat net de l'exercice**

Il représente la synthèse du résultat courant et exceptionnel, corrigé par la participation des salariés et les impôts sur les bénéfices. Ce solde est considéré comme un bon indicateur financier de l'entreprise.

Concernant SONEGAS elle dégage un résultat net négatif durant les exercices 2017-2018 et 2019 ce qui est signifié le déficit, les totaux des produits des activités ordinaires sont inférieurs aux totaux des charges des activités ordinaires.

2.3 Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

2.3.1 Calcul de la CAF par de la méthode soustractive

Tableau N°13 : Calcul de la CAF à partir de l'excédent brut d'exploitation

Désignation	2017	2018	2019
Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation).	-432528555,86	-429401064,08	-268601167,72
+ Transferts de charges (d'exploitation).	-	-	-
+ Autres produits (d'exploitation).	164824436,69	228241279,38	212636681,19
- Autres charges (d'exploitation).	3563995,29	1116778,07	7388242,61
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun.	-	-	-
+ Produits financiers.	-	-	-
- Charges financières.	3028646,27	17,65	15,28
+ Produits exceptionnels.	-	-	-
- Charges exceptionnels.	-	-	-
- Participation des salariés aux résultats.	-	-	-
- impôts sur les bénéfices.	-	-	-
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	-274296760.73	-202276580.42	-63352744.42

Source : Elaborer par nous même à partir des états financiers de la DD de Tizi-Ouzou

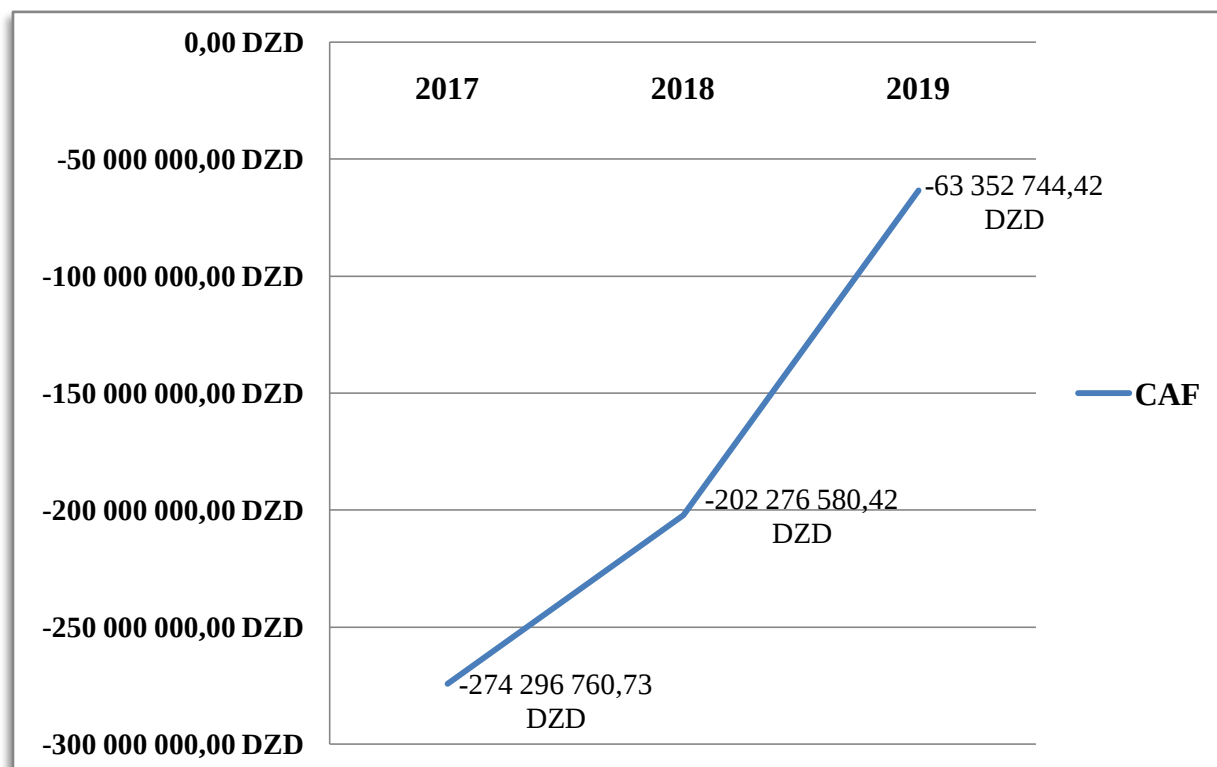
Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAZ à travers son diagnostic financier

2.3.2 Calcul de la CAF par la méthode additive

Tableau N°14 : Calcul de la CAF à partir de Résultat net de l'exercice

Désignation	2017	2018	2019
RESULTAT NET DE L'EXERCICE.	-2123871756,59	-2092305045,25	-1636324113,35
+ Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions.	1721459019,56	1909210346,32	1631226645,47
+Charges d'amortissement, autres provisions reçues.	132656847,85	-	-
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions.	4540871,55	19181881,49	58255276,64
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés.	-	-	-
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisé.	-	-	-
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice.	-	-	-
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	-274296760,73	-202276580,42	-63352744,42

Source : Elaborer par nous même à partir des états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.



✓ Graphique N° 03 : Représentation graphique de la CAF (2017-2018 et 2019)

Source : Elaborer par nous-mêmes d'après les tableaux N°13 et 14

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

❖ Interprétation

La capacité d'autofinancement est un indicateur qui permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à dégager les ressources internes de financement de sa propre activité.

Nous remarquons que pendant les trois exercices 2017-2018 et 2019, la DDTO à réaliser une CAF négative, ce qui signifie qu'aucun surplus financier n'est dégagé par l'entreprise pour financer son actif. Cette situation s'améliore d'une année à une autre, la CAF est passé de - 274 296 760,73 en 2017 à -202 276 580,42 en 2018 puis à -63 352 744,42 pour l'exercice 2019.

Ces valeurs sont dues à l'excédent brut d'exploitation négative réalisé par l'entreprise causée par des charges personnelles et aux résultats déficitaires notés lors de la période étudiée dont l'origine est l'augmentation des charges d'amortissement.

SONEGAS est une société par action étatique qui ne distribue pas des dividendes, donc l'autofinancement est égale à la CAF.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Section 03 : Analyse de la performance financière à travers les équilibres financiers et les ratios.

Dans cette section nous allons calculer en premier lieu les équilibres financiers ensuite nous allons évaluer les différents ratios les plus pertinents. A savoir, ceux qui sont liés à l'entreprise de SONEGAS.

3.1. Analyse par les indicateurs d'équilibres financiers

3.1.1. L'équilibre financier à long terme

Il concerne le fonds de roulement, nous allons le calculer par deux méthodes :

3.1.1.1 Le haut du bilan

Fonds de roulement = Capitaux permanents – Actif immobilisé

Tableau N°15 : Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2017	2018	2019
(CP	(21952461319.22	(25555779135.48	(27472509671.10
+	+	+	+
DLMT)	5243520269.22)	5752604823.61)	6194650647.49)
-	-	-	-
VI	28729712938.73	30691671150.47	32404602373.43
FR	-1 533 731 350.29	616 712 808.62	1 262 557 945.16

Source : Elaborer par nous-même à l'aide des données de SONEGAS

3.1.1.2 Par le bas du bilan

Fonds de roulement = Actifs circulants – Passifs circulants

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

Tableau N°16 : Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Désignation	2017	2018	2019
AC	3885946383.39	4179676861.59	5608401362.82
-	-	-	-
PC	5419677733.68	3562964052.97	4345843417.66
FR	-1 533 731 350.29	616 712 808.62	1 262 557 945.16

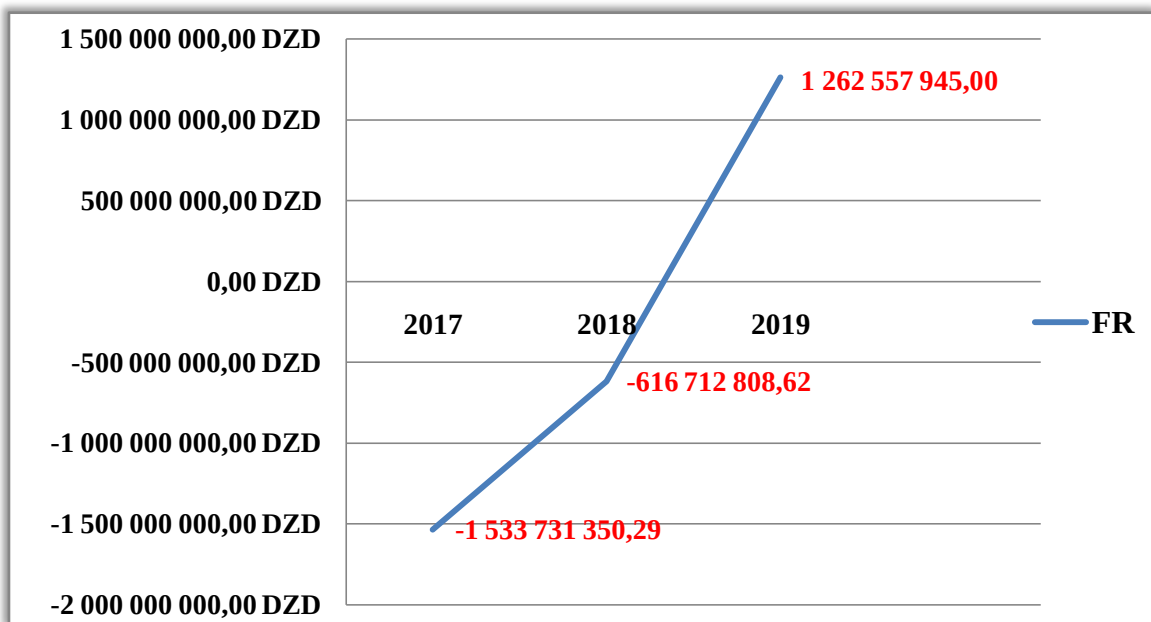
Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONELGAZ

➤ *Commentaire*

La direction de distribution de Tizi-Ouzou a enregistré une situation de déséquilibre financier à long terme pour l'année 2017, elle a connu un FR négatif, autrement dit, les capitaux permanents sont inférieurs à l'actif immobilisés avec un montant de -1 533 731 350,29, cela signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer les actifs immobilisés et que l'actif circulant ne peut pas couvrir ses dettes à court terme.

Par contre pour les deux années 2018 et 2019, la DDTTO exprime un équilibre financier à long terme, à savoir un fonds de roulement positif avec un montant de 616 712 808,62 en 2018 et un montant de 1 262 557 945, 16 en 2019, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à couvrir les actifs immobilisés et que les dettes à court terme sont intégralement financé par l'actif circulant.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier



✓ Graphique N°04 : Représentation graphique de la variation du fond de roulement

Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS

3.1.2. L'équilibre financier à court terme

Il s'agit du besoin en fonds de roulement, il se calcul comme suit :

Besoin en fonds de roulement = (valeurs d'exploitation + valeur réalisable) – (Dettes à court terme-CBT).

Tableau N°17 : Calcul des besoins en fonds de roulement

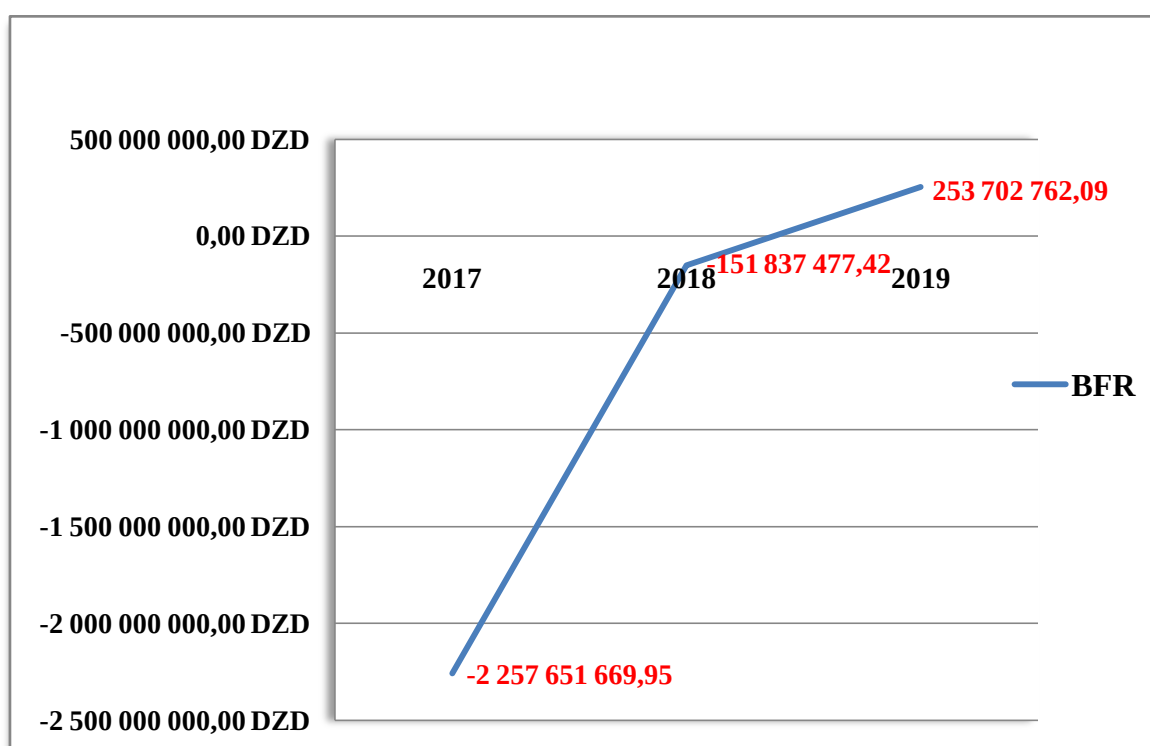
Désignation	2017	2018	2019
(VE	(1383451.50	(1202691.50	(2287129.00
+	+	+	+
VR)	3160642612.23)	3409323884.05)	4597259050.75)
-	-	-	-
(DCT-CBT)	5419677733.68	(3562964052.97- 600000)	4345843417.66
BFR	-2 257 651 669.95	-151 837 477.42	253 702 762.09

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

A travers les résultats obtenus dans le tableau, nous remarquons que l'entreprise est en situation d'équilibre financier car elle ne dispose pas d'un besoin en fonds de roulement durant les années 2017-2018, donc l'entreprise génère un besoin en fonds de roulement négatif, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitations, il passe de -2 257 651 669,95 en 2017 à un montant de -152 437 477,42 en 2018, cela signifie que le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

Pour 2019 la SONEGAS a dégagé un besoin en fonds de roulement positif avec un montant de 253 702 762,09 ce qui exprime que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. En effet, les dettes ne parviennent pas à financer l'actif circulant.



✓ **Graphique N°05 : Représentation graphique de la variation du besoin de fonds roulement**

Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

3.1.3 La trésorerie nette

La trésorerie se calcule avec deux méthodes :

3.1.3.1 La première méthode

La trésorerie nette = fonds de roulement net global – besoin en fonds de roulement.

Tableau N°18 : Calcul de la trésorerie nette par la première méthode

Désignation	2017	2018	2019
FR	-1533731350.29	616712808.62	1262557945.16
-	-	-	-
BFR	-2257651669.95	-151837477.42	253702762.09
TN	723 920 319.66	768 550 286.04	1 008 858 183.07

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS

3.1.3.2 La deuxième méthode

La trésorerie nette = actif de trésorerie – passif de trésorerie

Tableau N°19 : Calcul de la trésorerie nette par la deuxième méthode

Désignation	2017	2018	2019
Actif trésorerie	723920319.66	769150286.04	1008855183.07
-	-	-	-
Passif trésorerie	0.00	600 000	0.00
TN	723 920 319.66	768 550 286.04	1 008 855 183.07

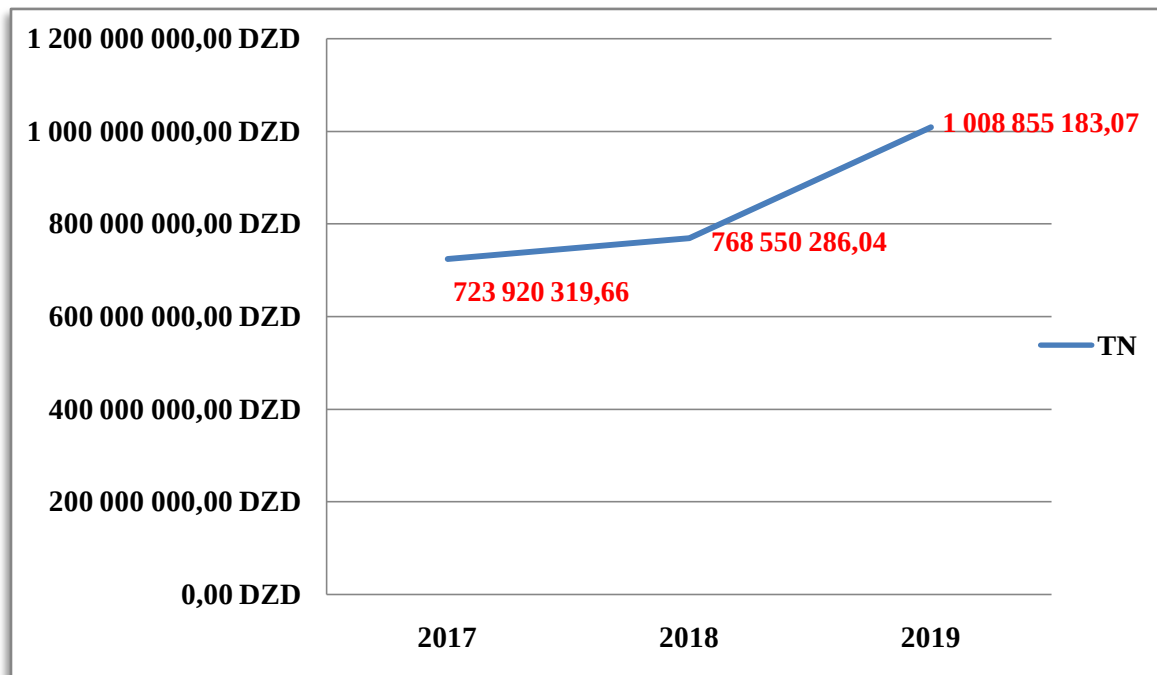
Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS

➤ Commentaire

On constate que la trésorerie nette est positive sur toutes les années d'études, correspond à une situation d'équilibre à très court terme ou immédiat. Cela montre que la DDTO dégage

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

des excédents de liquidités de 723 920 319,66 en 2017, 769 750 286,04 en 2018 et de 1 008 855 183,07 en 2019. Cela indique le fonds de roulement est suffisamment élevé pour assurer ses besoins à court terme.



✓ **Graphique N°06 : Représentation graphique de la variation du trésorerie nette**

Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données de SONEGAS

Grâce à l'analyse par la méthode des équilibres financiers, nous avons pu observer des résultats positifs, donc la DDTO est dans un état d'équilibre. Par conséquent, le jugement de la situation financière de l'entreprise ne se limite pas au calcul de ces soldes, mais nécessite également l'utilisation d'autres outils d'analyse y compris l'analyse par la méthode des ratios.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAZ à travers son diagnostic financier

3.2 L'analyse par les ratios

3.2.1 Les ratios de structure

Tableau N°20 : Calcul des ratios de structures

Ratios	2017	2018	2019
Financement permanent=	27 195 981 588,44	31 308 383 959,09	33 667 160 318,59
KP/VI * 100 > 100	$\frac{27\,195\,981\,588,44}{28\,729\,712\,938,73} \times 100 = \mathbf{94,66\%}$	$\frac{31\,308\,383\,959,09}{30\,691\,671\,150,47} \times 100 = \mathbf{102,00\%}$	$\frac{33\,667\,160\,318,59}{32\,404\,602\,373,43} \times 100 = \mathbf{103,89\%}$
Financement propre=	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10
CP/ VI * 100 > 100	$\frac{21\,952\,461\,319,22}{28\,729\,712\,938,73} \times 100 = \mathbf{76,41\%}$	$\frac{25\,555\,779\,135,48}{30\,691\,671\,150,47} \times 100 = \mathbf{83,26\%}$	$\frac{27\,472\,509\,671,10}{32\,404\,602\,373,43} \times 100 = \mathbf{84,77\%}$
Autonomie financière=	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10
CP/Total des Dettes * 100	$\frac{21\,952\,461\,319,22}{10\,663\,198\,002,9} \times 100 = \mathbf{205,87\%}$	$\frac{25\,555\,779\,135,48}{9\,315\,568\,876,58} \times 100 = \mathbf{274,33\%}$	$\frac{27\,472\,509\,671,10}{10\,540\,494\,065,15} \times 100 = \mathbf{260,63\%}$
Capacité de remboursement =	5 243 520 269,22	5 752 604 823,61	6 194 650 647,49
Dettes financières / CAF	$\frac{-274\,296\,760,73}{5\,243\,520\,269,22} \times 100 = \mathbf{-19,12\%}$	$\frac{-202\,276\,580,42}{5\,752\,604\,823,61} \times 100 = \mathbf{-28,43\%}$	$\frac{-63\,352\,744,42}{6\,194\,650\,647,49} \times 100 = \mathbf{-97,78\%}$
Capacité d'endettement =	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10
CP / DLMT * 100	$\frac{21\,952\,461\,319,22}{-274\,296\,760,73} \times 100 = \mathbf{418,61\%}$	$\frac{25\,555\,779\,135,48}{-202\,276\,580,42} \times 100 = \mathbf{444,24\%}$	$\frac{27\,472\,509\,671,10}{-63\,352\,744,42} \times 100 = \mathbf{443,48\%}$
Couverture de l'actif circulant par le FR =	-1 533 731 350,29	616 752 808,62	1 262 557 945,82
FR/AC * 100	$\frac{-1\,533\,731\,350,29}{3\,885\,946\,383,39} \times 100 = \mathbf{-39,47\%}$	$\frac{616\,752\,808,62}{4\,179\,676\,861,59} \times 100 = \mathbf{14,75\%}$	$\frac{1\,262\,557\,945,82}{5\,608\,401\,362,82} \times 100 = \mathbf{22,51\%}$
Autofinancement =	-274 296 760,73	-202 276 580,42	-63 352 744,42
CAF/VA * 100	$\frac{-274\,296\,760,73}{897\,089\,544,92} \times 100 = \mathbf{-30,57\%}$	$\frac{-202\,276\,580,42}{962\,050\,495,13} \times 100 = \mathbf{-21,71\%}$	$\frac{-63\,352\,744,42}{1\,465\,055\,890,84} \times 100 = \mathbf{-4,32\%}$
Indépendance financière=	10 663 198 002,9	9 315 568 876,58	10 540 494 065,15
Total dettes / Total actif * 100	$\frac{10\,663\,198\,002,9}{32\,615\,659\,322,12} \times 100 = \mathbf{32,69\%}$	$\frac{9\,315\,568\,876,58}{32\,615\,659\,322,12} \times 100 = \mathbf{26,71\%}$	$\frac{10\,540\,494\,065,15}{32\,615\,659\,322,12} \times 100 = \mathbf{27,73\%}$
Solvabilité générale =	32 615 659 322,12	32 615 659 322,12	32 615 659 322,12
Total actif / Total dettes	$\frac{32\,615\,659\,322,12}{10\,663\,198\,002,9} \times 100 = \mathbf{305,87\%}$	$\frac{32\,615\,659\,322,12}{9\,315\,568\,876,58} \times 100 = \mathbf{374,33\%}$	$\frac{32\,615\,659\,322,12}{10\,540\,494\,065,15} \times 100 = \mathbf{360,63\%}$
Liquidité générale =	3 885 946 383,39	4 179 676 861,59	5 608 401 362,82
AC / DCT * 100	$\frac{3\,885\,946\,383,39}{5\,419\,677\,733,68} \times 100 = \mathbf{71,7\%}$	$\frac{4\,179\,676\,861,59}{3\,562\,964\,052,97} \times 100 = \mathbf{117,30\%}$	$\frac{5\,608\,401\,362,82}{4\,345\,843\,417,66} \times 100 = \mathbf{129,05\%}$

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Liquidité restreinte =	$\frac{3\,160\,642\,612.23+}{723\,920\,319.66} \times 100$	$\frac{3\,409\,323\,884.05+}{769\,150\,286.04} \times 100$	$\frac{4\,597\,259\,050.75+}{1\,008\,855\,183.07} \times 100$
VR + VD / DCT *100	$\frac{5\,419\,677\,733.68}{5\,419\,677\,733.68} = 71,67\%$	$\frac{5\,419\,677\,733.68}{5\,419\,677\,733.68} = 117,27\%$	$\frac{5\,419\,677\,733.68}{5\,419\,677\,733.68} = 128,99\%$
Liquidité immédiate =	$\frac{723\,920\,319.66}{5\,419\,677\,733.68} \times 100$	$\frac{769\,150\,286.04}{5\,419\,677\,733.68} \times 100$	$\frac{1\,008\,855\,183.07}{5\,419\,677\,733.68} \times 100$
VD / DCT * 100	$= 13,35\%$	$= 21,58\%$	$= 23,21\%$

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS

3.2.1.1 Interprétation des ratios de structure

❖ Ratio de financement permanent

Nous constatons que la règle d'équilibre n'est pas respecté pour l'année 2017, ce qui signifie le ratio est inférieur à 100%. Pour les années qui suivent 2018 et 2019 les besoins de financement stables sont couverts par les ressources stables ce qui correspond à un fond de roulement positif et que leurs ratios sont supérieurs à 100%.

❖ Ratio de financement propre

Durant les trois années 2017, 2018 et 2018 on a enregistré un ratio de financement propre inférieur à 100%, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas pu financer ses actifs immobilisés avec ses propres moyens.

❖ Ratio d'autonomie financière

Le ratio est supérieur à 1 durant les trois années, cela signifie que les capitaux propres sont supérieur aux totales des dettes. On peut affirmer que l'entreprise est dans la capacité de s'endetter à long et moyen terme.

❖ Ratio de capacité d'endettement

Le ratio de capacité d'endettement est largement supérieur à la norme qui est de 100% durant les trois années (2017-2018 et 2019), cela signifie que les capitaux propres sont plus importants que les dettes financières, donc la DDTO dispose d'une forte capacité d'endettement.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

❖ Ratio de couverture de l'actif circulant

Nous constatons que sur l'année 2017 ce ratio est négatif. Par contre en 2018 et 2019 le ratio est positif, cela signifie que le fonds de roulement arrive à financer l'actif circulant et dégage un excédent.

❖ Ratio d'indépendance financière

Nous remarquons que sur les trois années ce ratio est positif, par contre il a connu une légère baisse il passe de 32,69% à 26,71% puis il atteint 27,73%. Cela exprime que l'entreprise est indépendante envers de ses partenaires financiers, autrement dit, la DD pourra assurer le remboursement de ses dettes.

❖ Ratio de solvabilité générale

Nous constatons que le ratio de solvabilité générale est largement positif et dépasse la norme qui est de 100%, donc la DD est jugé capable de payer ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

❖ Ratio de liquidité générale

On remarque que le ratio de liquidité générale est inférieur à la norme de 100% en 2017 cela veut dire que l'actif circulant ne garantissent pas une marge importante de paiement de ses dettes à court terme.

Par contre en 2018 et en 2019, ce ratio est supérieur à la norme de 100%, ce qui signifie que l'entreprise elle est dans la mesure de rembourser ses dettes à court terme et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidité.

❖ Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio de liquidité restreinte est inférieur à la norme de 100% pour l'année de 2017, ce qui signifie qu'elle ne peut pas rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles.

Par contre pour les deux exercices (2018-2019) ce ratio est supérieur à la norme de 100%, et cela est dû aux efforts fournis par les commerciaux de la DD dans le cadre de l'amélioration des créances clients et ainsi à l'augmentation des disponibilités.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

❖ Ratio de liquidité immédiat

Le ratio de liquidité immédiate est très faible durant toute la période de notre étude, il est inférieur à la norme qui est de 100%. Cela s'explique que l'entreprise elle est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités.

Chaque début de mois, cette dernière envoie un état de tous les factures comptabilisés aux niveaux de BLIDA pour mettre à sa disposition dans ses disponibilités le montant demander pour effectuer au règlement de tous ses fournisseurs.

3.2.2 Les ratios d'activité

Tableau N°21 : Calcul des ratios d'activité

Ratios	2017	2018	2019
Taux de croissance du CA(HT) = CA (N) – CA (N-1) / CA (N-1)	$\frac{8102475357.70 - 7335190157.29}{7335190157.29} \times 100 = 10.46\%$	$\frac{8424609386.15 - 8102475357.70}{8102475357.70} \times 100 = 3.97\%$	$\frac{8709030604.11 - 8424609386.15}{8424609386.15} \times 100 = 3.37\%$
Taux de croissance de VA= VA (N) – VA (N-1) / VA (N-1)	$\frac{897089544.92 - 743209666.29}{743209666.29} \times 100 = 20.70\%$	$\frac{962050495.13 - 897089544.92}{897089544.92} \times 100 = 7.24\%$	$\frac{1465055890.84 - 962050495.13}{962050495.13} \times 100 = 52.28\%$
Taux d'intégration = VA / CA (HT)	$\frac{897089544.92}{8102475357.70} \times 100 = 11.07\%$	$\frac{962050495.13}{8424609386.15} \times 100 = 11.41\%$	$\frac{1465055890.84}{8709030604.11} \times 100 = 16.82\%$
Partage de la VA (facteur travail) = charges personnel / VA	$\frac{-1174464429,82}{897089544.92} \times 100 = -130.92\%$	$\frac{-1234069945,4}{962050495.13} \times 100 = -128.27\%$	$\frac{-1565037777,55}{1465055890.84} \times 100 = -106.82\%$
Partage de la VA (facteur capital) = EBE / VA	$\frac{-432528555,86}{897089544.92} \times 100 = -48.21\%$	$\frac{-429401064,08}{962050495.13} \times 100 = -44.63\%$	$\frac{-268601167,72}{1465055890.84} \times 100 = -18.33\%$
Taux de rentabilité = Résultat de l'exercice / CA (HT)	$\frac{-2123871756,59}{8102475357.70} \times 100 = -26.21\%$	$\frac{-2092305045,25}{8424609386.15} \times 100 = -24.83\%$	$\frac{-1636324113,35}{8709030604.11} \times 100 = -18.78\%$

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

3.2.2.1 Interprétation des ratios d'activité

- **Le taux de croissance du chiffre d'affaire**

Ce ratio mesure le taux de croissance de l'entreprise d'une année à une autre. Nous remarquons que le chiffre d'affaire de la DDTO a connu une importante évolution croissante durant l'année 2017 par rapport à l'année 2016 avec un taux de variation de 10,46%, néanmoins, le CA a connu une évolution à un rythme décroissant pour les années 2018 et 2019 et cela avec des variations en baisse de 3,97% en 2018 et 3,37% en 2019. Cette baisse de la variation du chiffre d'affaire exprime la fluctuation de l'activité de la DDTO.

- **Le taux de croissance de la valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise, il montre aussi ce que l'entreprise a réellement ajouté à l'économie nationale grâce à son activité.

Nous constatons que la valeur ajoutée a connu une évolution à un rythme variant durant les années d'exercices. Elle a évolué à un rythme croissant durant l'année 2017 à un taux de variation de 20,70% qui descend à 7,24% pour l'année 2018, cependant, pour l'année 2019 la valeur ajoutée a connu une forte augmentation de 7,24% à 52,28%.

- **Taux d'intégration**

Durant les trois années d'exercices, nous constatons que ce ratio reste stable dans les deux premières années pour ensuite connaître une légère augmentation d'un taux de 5% à la troisième année. Les taux respectifs de ces trois dernières années d'exercices montrent que l'entreprise n'est intégrée dans la création de sa valeur ajoutée car plus le taux de ce ratio est proche de 100% plus l'entreprise est considérée comme étant plus intégrée.

- **Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)**

Nous remarquons que durant ces trois années d'exercices (2017-2018 et 2019), ce ratio est négatif. Cela exprime que les charges personnelles sont très importantes et que la valeur ajoutée n'arrive pas à les couvrir.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

• Taux de profitabilité

La profitabilité est le rapport entre le profit et la production. On constate que la profitabilité est négative durant les trois années d'exercices, signifie que l'activité de l'entreprise n'a pas généré de profit, cela s'explique essentiellement par la politique commerciale de la DDTO en terme de prix, le cout de revient moyen d'électricité et du gaz est supérieur au prix de vente d'une part et des pertes d'énergie techniques causée des chutes de tension et aussi les pertes de gestion qui sont essentiellement due à la fraude, d'autre part. Cela peut se voir aussi par la réalisation d'un résultat négatif pendant la période exercé.

3.2.3 Les ratios de gestion ou de rotation

Tableau N°22 : Calcul des ratios de gestion

Ratios	2017	2018	2019
DRCC= Créances client et comptes rattachés + Effets escomptés non échus à recouvrir / chiffre d'affaires(TTC)* 360J	$\frac{3040783247,18}{9641945675,66} = 113,53j$	$\frac{3197096795,37}{10025285169,51} = 114,80j$	$\frac{4287025211,05}{10363746418,89} = 148,91j$
DRCF= Dettes fournisseurs et comptes rattachés+ Effet à payer / Achat TTC + services extérieurs TTC *360J	$\frac{4054086448,67}{8574409117,20} = 170,21j$	$\frac{1696724640,42}{2875562328,42} = 212,45j$	$\frac{2097499145,82}{2783443563,10} = 271,28j$

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONEGAS

3.2.3.1 Interprétations des ratios de gestion ou de rotations

➤ Délais de rotation des créances clients

Le ratio délais clients mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par l'entreprise à ses clients.

D'après les résultats obtenus, nous constatons une augmentation de délai client durant les trois années soit 113,53 jours, 114,80jours et 148,91jours respectifs, cela est due au nombre important des clients et la désobéissance de certains clients ou groupe de clients et leur résistance au paiement des factures.

Ceci est négatif à l'entreprise et reste insuffisant puisque cette durée ne doit pas dépasser les 90 jours soit 3 mois.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

➤ Délai de rotation crédit fournisseurs

Le ratio délais fournisseurs mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par les fournisseurs à l'entreprise.

Nous remarquons une hausse de délai fournisseurs durant les trois années d'exercices, il passe de 170,21jours en 2017 à 212,41jours en 2018 puis il atteint les 271,28jours en 2019. Les délais fournisseurs dépasse largement les délais clients ce qui est un point positif pour l'entreprise, donc elle ne peut régler ses dettes fournisseurs qu'après avoir récupéré ses créances clients.

• Remarque

Le ratio d'écoulement de stock est insignifiant car le contenu de ces stocks à des câbles, attaches, colliers, des matériaux de maintenance qui ne font pas l'objet d'un stock roulant vu que la fonction principale de la SONELGAZ est la distribution de l'électricité et du gaz.

3.2.4 Les ratios de rentabilité

Tableau N°23 : Calcul des ratios de rentabilité

Ratios	2017	2018	2019
Rentabilité total de l'actif = résultat net / total de l'actif	$\frac{-2123871756,59}{32615659322,12} \times 100 = -6,51\%$	$\frac{-2092305045,25}{34871348012,06} \times 100 = -6,00\%$	$\frac{-1636324113,35}{38013003736,25} \times 100 = -4,30\%$
Taux de marge brut = EBE / CA (HT)	$\frac{-432528555,86}{8102475357,70} \times 100 = -5,34\%$	$\frac{-429401064,08}{8424609386,15} \times 100 = -5,09\%$	$\frac{-268601167,72}{8709030604,11} \times 100 = -3,08\%$
Taux de marge nette = résultat d'exo / CA (HT)	$\frac{-2123871756,59}{8102475357,70} \times 100 = -26,21\%$	$\frac{-2092305045,25}{8424609386,15} \times 100 = -5,09\%$	$\frac{-1636324113,35}{8709030604,11} \times 100 = -3,08\%$
Rentabilité économique = résultat d'exo / capitaux investis	$\frac{-2123871756,59}{27195981588,44} \times 100 = -7,80\%$	$\frac{-2092305045,25}{31308383959,09} \times 100 = -6,47\%$	$\frac{-1636324113,35}{33667160318,59} \times 100 = -4,86\%$
Rentabilité financière = résultat net / CP	$\frac{-2123871756,59}{21952461319,22} \times 100 = -9,67\%$	$\frac{-2092305045,25}{25555779135,48} \times 100 = -8,18\%$	$\frac{-1636324113,35}{27472509671,10} \times 100 = -5,95\%$
L'effet de levier = rentabilité éco – rentabilité financière	$-7,80 - (-9,67) = 1,87$	$-6,67 - (-8,18) = 1,51$	$-4,86 - (-5,95) = 1,09$

Source : Elaborer par nous même à l'aide des données de SONELGAZ

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

3.2.4.1 Les interprétations des ratios de rentabilité

❖ Taux de marge brut

Le taux de marge brut sa valeur est égale : -5,34% en 2017, -5,09% en 2018 et -3,08% en 2019. Ces résultats négatifs sont dus essentiellement à la régression de l'excédent brut d'exploitation.

❖ Taux de marge nette

Ce ratio est négatif sur les trois années d'études, cela est dû aux résultats d'exercices improductifs que dégage la SONEGAS et ce taux de marge nette est de -26,21% en 2017, -24,83% en 2018 et ensuite il passe à -18,78% en 2019.

❖ Ratio de rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique de la DD de Tizi-Ouzou reste négatif sur les trois années d'exercices. En effet, elle était de -7,80% en 2017 puis elle est passée à -6,47% en 2018 et ensuite elle a atteint -4,86% en 2019. Cela s'explique que la rentabilité économique est insuffisante à cause des résultats d'exploitation négatifs obtenus.

❖ Ratio de rentabilité financière

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on s'aperçoit que la rentabilité financière est négative au cours des trois années d'exercices et cela est dû au résultat net qui l'est aussi. Le ratio est égal à -9,67% en 2017, -8,18% en 2018 et -5,95% en 2019, il a connu une amélioration en termes d'évolution mais est restée négative.

La rentabilité financière est insuffisante et la DD de Tizi-Ouzou n'est pas capable de rentabiliser les capitaux propres engagées, par contre si l'entreprise continue à redoubler d'efforts, elle pourrait positiver sa rentabilité financière.

❖ L'effet de levier

On remarque que l'effet de levier est positif pour les trois exercices, la rentabilité économique est supérieure à la rentabilité financière, il passe de 1,87% en 2017 à 1,51% en 2018 et à 1,09% en 2019, cela signifie que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Dans ce cas l'endettement est favorable.

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Conclusion du chapitre

Cette partie empirique nous a permis de mettre en application toutes les notions abordées dans la partie théorique et de plus faire un diagnostic sur la santé financière de l'entreprise afin d'analyser sa performance grâce aux données fournies par la direction de distribution de Tizi-Ouzou. D'où il en ressort des points faibles et les points forts de cette entreprise.

Ainsi, l'application de l'analyse financière et de ses outils tels que les bilans financiers et les tableaux comptes de résultats jouent un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts sur trois exercices 2017, 2018 et 2019.

En effet, l'analyse des indicateurs liés directement à la mesure de la performance de l'entreprise, a étalé un réel déséquilibre entre les produits et les charges et que la SONEGAS n'arrive pas à couvrir la totalité de ses charges.

Nous avons constaté plusieurs motifs de déséquilibres dans notre analyse, et qui sont en résumé :

- Les coûts de revient qui sont supérieurs aux prix de vente des deux énergies.
- Les pertes d'énergies qui pèsent sur la rentabilité du chiffre d'affaire (perte technique et de gestion).
- L'importance des charges notamment celles d'entretien des réseaux, des charges du personnel, des impôts...

Cette étude nous a permis de réaliser un diagnostic financier de la DDTO et nous a permis de mesurer sa performance financière suite à cela, nous avons constaté que la SONEGAS dégage des résultats négatifs (déficitaires) et elle n'est pas performante durant les trois années d'exercices.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour conclure, nous pouvons dire que l'analyse financière à partir d'un diagnostic établi est plus qu'indispensable dans chaque entreprise. Il recense à détecter ses forces et ses faiblesses afin de porter un jugement sur sa situation financière et sa performance et permet de la comparer avec d'autres entreprises du même secteur.

Le diagnostic financier apporte un éclairage particulièrement précieux, permet aux dirigeants de prendre des décisions rationnelles afin de leur donner la chance pour mieux gérer l'équilibre financier et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise, ainsi qu'elle permet de faire face aux multiples risques qui peuvent secouer l'entreprise.

Après avoir fait le tour du cadre théorique du diagnostic financier et de la performance, nous avons procédé à une analyse de la situation financière de la SONEGAS, direction de distribution de Tizi-Ouzou, où nous avons effectué notre stage pratique. Cette étude de cas a été également une occasion d'opposer le monde du travail et d'engendrer des passerelles qui existent entre le savoir théorique et la pratique sur le terrain. Celle-ci basées sur des données que nous avons tirées dans les états financiers tels que les bilans et des comptes de résultat des années (2017-2018 et 2019) qui ont été mis à notre disposition par l'entreprise et grâce à diverses informations recueillies auprès des différents responsables de cette entreprise.

D'après l'analyse du SIG en nous ressort avec des résultats nets et une capacité d'autofinancement négatifs pendant la période examinée, ce qui montre les difficultés de l'entreprise à réaliser du bénéfice et à supporter la totalité de ses charges essentiellement des charges des personnels. Cependant, malgré ses résultats négatifs, nous ne constatons que le chiffre d'affaire à évoluer durant la période étudiée grâce à l'augmentation des prix d'électricité et du gaz.

On est passé d'une analyse financière fondée sur une étude des bilans et des comptes de résultats à une évaluation des équilibres financiers et les différents ratios.

Après évaluation, nous n'avons constaté que les trois équilibres financiers (FR, BFR, TN) exprimaient un équilibre à court et à long terme, sauf pour l'année 2017 on remarque un FR négatif ce qui signifie les capitaux permanents de cette période n'arrivent pas à financer les actifs immobilisés et aussi pour l'année 2019 la SONEGAS a dégagé un besoin en fonds de roulement positif ce qui traduit que les dettes n'accèdent pas à financer l'actif circulant.

La méthode des ratios est un outil de diagnostic qui se révèle parfaitement adapté à condition d'utiliser des indicateurs homogènes que l'on peut interpréter sans ambiguïté.

La technique des ratios permet de juger le fonctionnement d'une entreprise en articulant dans un tableau un certain nombre d'indicateurs. Ils sont généralement regroupés dans quatre catégories : ratios de structures, ratios d'activités, ratios de gestion et les ratios de rentabilité.

A travers notre étude, nous avons observé que la DDTO est solvable durant les trois années, elle est jugée capable de payer ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Néanmoins, sa liquidité générale a connu une progression de son actif circulant afin de rembourser ses dettes à court terme. Nous remarquons en outre dans les ratios de gestion de les délais fournisseurs dépasse largement les délais client, traduit un équilibre favorable pour l'entreprise, cela lui permet de régler ses dettes fournisseurs qu'après avoir récupéré ses créances clients.

Les ratios de rentabilité servent à analyser la rentabilité de l'entreprise, tel que la rentabilité économique et financière, celle-ci sont négative durant les trois années d'études, cela exprime que la rentabilité est insuffisante à cause des résultats négatifs obtenus par l'entreprise. Ce qui fait que la SONEGAS n'est ni rentable, ni performante.

Ainsi, nous pouvons dire que l'analyse de la performance financière n'est pas suffisante pour déterminer la performance de l'entreprise, donc on ne peut pas se limiter aux seuls aspects financiers mais plutôt prendre en considération l'ensemble des facteurs constitutifs (social, technologique, commerciale, organisationnelle...).

De ce fait, ces résultats qui montrent distinctement les mauvaises performances de la SONEGAS pendant la période d'études 2017-2018 et 2019, nous amène à formuler humblement un certain nombre de suggestions qui pourront aider à améliorer la performance de l'entreprise :

- Réduire le nombre de recrutement qui font augmenter les charges salariales pendant une certaine période afin de maîtriser les charges de personnels de l'entreprise.
- La restructuration du capital de l'entreprise, ouvrir le capital en partie aux investisseurs, ce qui permettra de revoir les prix de vente d'énergie à la hausse car actuellement, la SONEGAS applique la politique de l'Etat en minimisant le prix de vente, c'est-à-dire le prix d'achat de ces deux énergies est supérieur aux

prix de vente, tout cela afin de gagner la paix social.

- Elaborer des estimations des ventes afin de limiter les pertes financières liées au non facturation d'énergie.
- Mettre en place un système de surveillance pour limité les fraudes de gestion.
- La mise en place des compteurs numériques permettra a l'entreprise de relever les compteurs des clients à distance sans avoir à envoyé des agents pour les effectuer sur place ce qui va engendrer une baisse de la masse des charges personnels (réduction des frais de missions).

Enfin, il est clair que le diagnostic financier occupe une place très importante dans la politique générale de l'entreprise et facilite fortement l'amélioration de la qualité des décisions à véhiculer.

Bibliographie

Les ouvrages et revues :

- ALAIN Marion : « Analyse financière : concepts et méthodes », Edition DUNOD, Paris, 2007.
- Bourguignon, peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité 2000.
- BRUSLERIE, Hubert. Op.cit, p.190.
- BARUCH Philippe et MIRVAL Gérard : Gérard. Comptabilité générale. France : Ellipses. 1996.
- Béatrice et Francis Grandguillotles zoom's, analyse financière, DUNOD, Paris, 12e édition.
- Beatrice et Francis Ganguillât, « analyse financière », 4ème édition.
- Bourguignon, 1995, LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE, Université du Québec à Trois-Rivières, septembre 2002.
- Barrette et Bérard, J. (2000), « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations ». Revue Internationale de Gestion, Vol.24, n°4.
- BOYATIZIS, cité par A.PAYETTE « l'efficacité des gestionnaires et des organisations ».
- COHEN, Elie. « Analyse financière ».Edition ECONOMICA, 6^{ème} édition, Paris, 2006.
- COHEN Elie (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada.
- COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, ABDALLAH Boujlld, SEPTEMBRE 2002.
- ERIC, Cauvain, PIERRE-Laurent, Bescos. L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique. Revue de littérature, 2004.
- FERRI BRIQUET, les plans de financement, édition-Economica1997.
- GUILLAUME, Mordant. Méthodologie d'analyse financière. E9907.1998.
- George Langlois et Michèle mollet, Manuel de gestion financière, analyse patrimoniale du bilan.
- G. CHARREAUX, Le point sur la mesure de performance des entreprises, Paris, Ed. Economica, 1998.
- Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186.
- J-Y.EGLEM, A.Philipps et C.Raulet, analyse comptable et financière, DUNOD, Paris

2000, 8eme édition.

- Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1992), « L'évaluation globale des performances, outil de motivation. », Harvard l'expansion.
- Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica.
- KABY Jérôme & Gérard : « La création de valeur de l'entreprise » 2ème Edition, economica, 2001.
- Lahille J. Pierre « analyse financière », édition DALLOZ, 1ere édition, Paris, 2001.
- Lorino, P. Indicateurs et tableau de bord: pilotage de performance, Méthode et pratiques de la performance, Ed. d'organisation, 1997.
- Lorino, P. (1996), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. Ed Organisation.
- Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation.
- L. Godin, H. Bergeron, Intégration des indicateurs de performance a la gestion par processus chez les PME dans le cadre de la version 2000 de la norme Iso 9001, la place de la dimension européenne, Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité-Contrôle-Audit, Strasbourg, France, 2009.
- MARION A, « le diagnostic de l'entreprise : cadre méthodologique », Economica, Paris, 1993.
- MEIER O, « DICO du manager », Ed.Dunod, Paris, 2009.
- MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2^{ème} Edition economica, Paris, 1999.
- Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.
- M. Lebas, « performance : mesure et management. Faire face a un paradoxe », groupe HEC, Paris, 1998.
- MENDOZA et AL. Tableau de bord et balance scorecardquide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002.
- MALLOT JL et JEAN C, L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation, Paris 1998.
- PESQUEUX Y., La notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, 12/2004, Tunis, Tunisie.
- PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993.

- RAMAGE pierre, « analyse et diagnostic financier » Paris, 2001, éditions d'organisation.
- SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2000.
- Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.
- SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003.
- SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005.
- THIBAUT J., (1993), Le diagnostic d'entreprise, SEIFOR, France.
- Y. Ducq, Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI, thèse de doctorat, Université de Bordeaux I, 1999.

Autres documents

- FRIOUI.M : cours de politique générale et stratégie de l'entreprise, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.
- KAAIT, Abdelghafour. Elaboration d'un tableau de bord prospectif. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002, p56.

Sites internet

- <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html>.
- https://www.memoireonline.com/01/13/6821/m_Diagnostic-financier-d-un-SFD-Systeme-Financier-Decentralise--Cas-de-Wages-Women-and-Associat14.html
- https://www.memoireonline.com/05/10/3507/m_Diagnostic-financier-des-entreprises-dassurances-au-Rwanda8.html#toc15
- <https://fr.slideshare.net/lotfitaleb750/chapitre-3-analyse-de-lquilibre-financier>. consulter le 30/06/2021
- https://www.memoireonline.com/07/09/2339/equilibre-financier--solvabilite.html#_Toc199993533
- https://www.memoireonline.com/08/08/1487/m_analyse-financiere-outil-indispensable-gestion-d-une-entreprise.html
- https://www.memoireonline.com/04/16/9477/m_La-performance-manageriale-dans-

[les-infrastructures-au-cameroun-une-approche-par-le-suivi-e8.html](#)

- <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>
- <https://www.mataf.net>.
- www.endvawnow.org

Annexe 01

Actif	Exercice N			Exercice N-1
	Brut	Amort/Prov	Net	Net
Actif immobilisé Capital souscrit – non appelé <i>Immobilisations incorporelles :</i> Frais d'établissements Frais de recherche et de développement Fonds commercial Avances et acomptes <i>Immobilisation corporelle :</i> Terrains Constructions Installations techniques, Matériel et outillage industriels Immobilisations corporelles en cours Avances et acomptes <i>Immobilisation financière :</i> Participations Créances rattachées à des participations Autres titres immobilisés Prêts				
Total actif immobilisé				
Actif circulant Stocks et en-cours Matières premières et autres Approvisionnements En-cours de production (biens et services) Marchandises Avances et acomptes versés sur commandes Créances d'exploitation Créances clients et compte rattachés autres Compte et régularisation Créances diverses Capital souscrit-appelé non versé Valeurs mobilières de placement Instruments de trésorerie Disponibilités Charges constatées d'avance				
Total actif circulant				
Total général actif				

Passif	Exercice	Exercice N-1
CAPITAUX PROPRES Capital émis Capital non appelé Primes d'émission, de fusion, d'apport Ecarts de réévaluation Ecart d'équivalence Réserves : légales, statutaires réglementées Report à nouveau Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) Subventions d'investissement Provisions réglementées Autres Provisions pour risques et charges		
Total		
Dettes Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit Emprunts et dettes financières divers Avances et acomptes reçus sur commandes en cours Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Autres dettes et instruments de trésorerie Comptes de régulation Produits constatés d'avance		
Total		
Total général passif		

Annexe 02

LIBELLE	COMPTE
Ventes et produits annexes	70
Variation stocks produits finis et en cours	72
Production immobilisée	73
Subventions d'exploitation	74
1 Production de l'exercice	TOTAL
Achats consommés	60
Services extérieurs et autres consommations	61 et 62
2 Consommation de l'exercice	TOTAL
3 Valeurs ajoutée d'exploitation (1-2)	SOLDE
Charges personnel	63
Impôt, taxes et versement assimilés	64
4 Excédent brut d'exploitation	SOLDE
Autres produits opérationnels	75
Autres charges opérationnelles	65
Dotation aux amortissements et aux provisions	68
Reprise sur pertes de valeur et provisions	78
5 Résultat opérationnel	SOLDE
Produits financiers	76
Charges financières	66
6 Résultat financier	SOLDE
7 Résultat avant impôts (5+6)	SOLDE
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	695 et 698
Impôt différés (variation) sur résultat ordinaires	692 et 693
8 Résultat net des activités ordinaires	SOLDE
Eléments extraordinaires (produits) à préciser	77
Eléments extraordinaires (charges) à préciser	67
9 Résultat extraordinaire	SOLDE
10 Résultat de l'exercice	SOLDE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
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
Immobilisations en cours		5 901 839 176,10		5 901 839 176,10	5 108 910 391,50
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		43 362 549 787,66	14 632 836 848,93	28 729 712 938,73	27 381 453 481,77
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 466 576 372,39	425 793 125,21	3 040 783 247,18	2 463 640 967,96
Stocks et encours		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
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		724 517 470,90	597 151,24	723 920 319,66	722 223 013,17
TOTAL ACTIF COURANT		4 314 781 813,55	428 835 430,16	3 885 946 383,39	3 401 638 876,71
TOTAL GENERAL ACTIF		47 677 331 601,21	15 061 672 279,09	32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 106 861 713,99
compte de liaison**		21 455 340 421,96	19 492 016 741,61
TOTAL CAPITAUX PROPRES		21 952 461 319,22	19 882 275 924,88
PASSIFS NON COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 243 520 269,22	4 791 840 567,51
PASSIFS COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 419 677 733,68	6 108 975 866,09
TOTAL GENERAL PASSIF		32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
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
Immobilisations en cours		4 153 340 085,87		4 153 340 085,87	5 901 839 176,10
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		47 021 118 382,55	16 329 447 232,08	30 691 671 150,47	28 729 712 938,73
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 717 896 605,69	520 799 810,32	3 197 096 795,37	3 040 783 247,18
Stocks et encours		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
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		769 841 020,94	690 734,90	769 150 286,04	723 920 319,66
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		4 703 900 294,16	524 223 432,57	4 179 676 861,59	3 885 946 383,39
TOTAL GENERAL ACTIF		51 725 018 676,71	16 853 670 664,65	34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		25 058 658 238,22	21 455 340 421,96
TOTAL CAPITAUX PROPRES		25 555 779 135,48	21 952 461 319,22
PASSIFS NON COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 752 604 823,61	5 243 520 269,22
PASSIFS COURANTS			
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
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 562 964 052,97	5 419 677 733,68
TOTAL GENERAL PASSIF		34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 318 117,88	3 314 300,98	3 659 069,60
Constructions (Batiments et ouvrages)		671 482 485,66	133 886 596,20	537 595 889,46	440 012 999,04
Installations techniques, matériel et outillage		39 877 569 432,15	15 536 674 405,20	24 340 895 026,95	23 741 501 308,48
Autres immobilisations corporelles		4 559 128 625,55	1 903 467 543,23	2 655 661 082,32	2 338 420 687,08
Immobilisations en cours		4 852 399 073,32		4 852 399 073,32	4 153 340 085,87
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		49 997 949 035,94	17 593 346 662,51	32 404 602 373,43	30 691 671 150,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 287 129,00		2 287 129,00	1 202 691,50
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 958 304 224,27	671 279 013,22	4 287 025 211,05	3 197 096 795,37
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		37 511 073,19	5 308 380,89	32 202 692,30	36 975 134,49
Impôts		278 031 147,40		278 031 147,40	175 251 954,19
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 009 477 179,23	621 996,16	1 008 855 183,07	769 150 286,04
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		6 285 610 753,09	677 209 390,27	5 608 401 362,82	4 179 676 861,59
TOTAL GENERAL ACTIF		56 283 559 789,03	18 270 556 052,78	38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	0,00
compte de liaison**		26 969 640 323,21	25 058 658 238,22
TOTAL CAPITAUX PROPRES		27 472 509 671,10	25 555 779 135,48
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		154 491 057,67	144 580 626,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 040 159 589,82	5 608 024 196,63
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 194 650 647,49	5 752 604 823,61
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 097 499 145,82	1 696 724 640,42
Impôts		251 395 563,90	202 128 335,98
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 996 948 707,94	1 663 511 076,57
Trésorerie passif		0,00	600 000,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 345 843 417,66	3 562 964 052,97
TOTAL GENERAL PASSIF		38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

Tableau des comptes résultats (TCR)

	note	2016	2017
Ventes et produits annexes		7 335 190 157,29	8 102 475 357,70
Prestations fournies production énergie et matériel		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	0,00
I - Production de l'exercice		7 335 362 225,16	8 102 475 357,70
Achats consommés		- 58 453 004,31	-71 015 744,58
Services extérieures et autres consommations		- 531 703 196,41	-713 195 967,18
II - Consommation de l'exercice		- 6 592 152 558,87	-7 205 385 812,78
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		743 209 666,29	897 089 544,92
Charges de personnel		- 1 282 054 853,51	-1 174 464 429,82
Impôts, taxes et versements assimilés		- 134 825 113,46	-155 153 670,96
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-673 670 300,68	-432 528 555,86
Autres produits opérationnels		163 402 174,43	164 824 436,69
Autres charges opérationnelles		- 5 541 096,21	-3 563 995,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 403 283 617,68	-1 721 459 019,56
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 996 703,00	4 540 871,55
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 072 882 838,43	-2 120 843 110,32
Produits financiers		15 500 897,86	0,00
Charges financières		- 19,21	-19,60
Prestations reçues frais financiers		-10 267 504,96	-3 028 626,67
VI - RESULTAT FINANCIER		5 233 373,69	-3 028 646,27
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 067 649 464,74	-2 123 871 756,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 516 262 000,45	8 271 840 665,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 9 583 911 465,19	-10 395 712 422,53
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 067 649 464,74	-2 123 871 756,59
Eléments extraordinaires (produits)		701 698,48	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 155 085 002,81	- 132 656 847,85
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 066 947 766,26	-2 123 871 756,59

COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		8 424 609 386,15	8 102 475 357,70
Production immobilisée		11 139 433,70	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		- 5 057 259 393,27	- 4 903 707 399,61
I - Production de l'exercice		3 378 489 426,58	3 198 767 958,09
Achats consommés		- 90 724 026,96	- 71 015 744,58
Services extérieurs et autres consommations		- 798 606 513,85	- 713 195 967,18
Prestations reçues services		- 1 527 108 390,64	- 1 517 466 701,41
II - Consommation de l'exercice		- 2 416 438 931,45	- 2 301 678 413,17
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		962 050 495,13	897 089 544,92
Charges de personnel		- 1 234 069 945,40	- 1 174 464 429,82
Impôts, taxes et versements assimilés		- 157 381 613,81	- 155 153 670,96
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 429 401 064,08	- 432 528 555,86
Autres produits opérationnels		228 241 279,38	164 824 436,69
Autres charges opérationnelles		- 1 116 778,07	- 3 563 995,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 909 210 346,32	- 1 721 459 019,56
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	- 132 656 847,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 181 881,49	4 540 871,55
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 092 305 027,60	- 2 120 843 110,32
Charges financières		- 17,65	- 19,60
Prestations reçues frais financiers		0,00	- 3 028 626,67
VI - RESULTAT FINANCIER		- 17,65	- 3 028 646,27
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 683 171 980,72	8 271 840 665,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 10 775 477 025,97	- 10 395 712 422,53
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59
Eléments extraordinaires (produits)		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			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	- 132 656 847,85
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11	8 424 609 386,15
Prestations fournies production energie et matériel		- 43 923 996,45	0,00
Production immobilisée		12 116 247,28	11 139 433,70
Subvention d'exploitation		0,00	8 435 748 819,85
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 873 138 759,81	- 5 057 259 393,27
I - Production de l'exercice		3 804 084 095,13	3 378 489 426,58
Achats consommés		- 99 898 027,45	- 90 724 026,96
Services extérieures et autres consommations		- 672 193 978,42	- 798 606 513,85
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42	- 1 527 108 390,64
II - Consommation de l'exercice		- 2 339 028 204,29	- 2 416 438 931,45
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 465 055 890,84	962 050 495,13
Charges de personnel		- 1 565 037 777,55	- 1 234 069 945,40
Impôts, taxes et versements assimilés		- 168 619 281,01	- 157 381 613,81
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 268 601 167,72	- 429 401 064,08
Autres produits opérationnels		212 636 681,19	228 241 279,38
Autres charges opérationnelles		- 7 388 242,61	- 1 116 778,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57	- 1 909 210 346,32
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64	19 181 881,49
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 636 324 098,07	- 2 092 305 027,60
Charges financières		- 15,28	- 17,65
VI - RESULTAT FINANCIER		- 15,28	- 17,65
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		8 948 114 812,77	8 683 171 980,72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 10 584 438 926,12	- 10 775 477 025,97
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25

lundi 28 septembre

1

2019

2018

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des graphes

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : Diagnostic financier

Introduction du chapitre : 5

Section 01 : Notion du diagnostic et l'analyse financière 5

1.1 Définition de l'analyse financière : 5

1.2 Définition du diagnostic financier : 6

1.3 Les objectifs de diagnostic financier : 7

1.3.1 Apprécier la solvabilité : 7

1.3.2 Mesurer la performances de l'entreprise : 8

1.3.3 La croissance d'une entreprise : 9

1.3.4 Mesurer les risques pour l'entreprise : 9

1.4 Le processus du diagnostic financier : 10

1.4.1 La préparation du diagnostic 10

1.4.2 La collecte des informations 10

1.4.3 L'analyse des informations 10

1.4.4 Les propositions 10

1.5 Le rôle du diagnostic financier : 11

1.6 Les utilisateurs du diagnostic financier : 11

1.6.1 Gestionnaires 11

1.6.2 Les investisseurs ou les actionnaires 11

1.6.3 Les prêteurs 12

1.6.4 Les salariés	12
1.6.5 Les clients	12
1.6.6 Fournisseur	13
1.6.7 L'état (administration fiscale)	13
1.6.8 Autres partenaires extérieurs	13
1.6.9 Les auditeurs de l'entreprise	13
Section 02 : Analyse et diagnostic financier à partir des états financier	13
2. A PARTIR DU BILAN	14
2.1. Le bilan comptable :	14
2.2 Le passage du bilan comptable au bilan financier :	14
2.2.1. Définition du bilan financier	14
2.2.2 Le rôle et l'importance du bilan financier :	15
2.2.3 Les retraitements du bilan comptable	15
2.2.3.1 Retraitement des postes de l'actif	15
2.2.3.2 Les retraitements des postes du passif	17
2.2.4 Les reclassements de bilan	18
2.2.4.1 Reclassement d'actif	19
2.2.4.2 Reclassement du passif	19
2.3 Le diagnostic financier a partir du tableau de compte résultat TCR	21
2.3.1 Définition	21
2.3.2 Le diagnostic financier par les soldes intermédiaires de gestion	21
2.4 La capacité d'autofinancement (CAF)	25
2.4.1 Définition	25
2.4.2 Le rôle de la capacité d'autofinancement :	25
2.4.3 Le calcul de la capacité d'autofinancement :	25
2.4.3.1 La méthode soustractive	26
2.4.3.2 La méthode additive	27
Section 03 : le diagnostic financier à travers des équilibres financiers et les ratios	28
3.1 L'analyse par les indicateurs d'équilibre	28

3.1.1 Définition de l'équilibre financier.....	28
3.1.2 Les indicateurs d'équilibre financier.....	28
3.1.2.1 le fond de roulement (FR)	28
3.1.2.2 Méthode de calcul.....	29
3.1.2.3 Interprétation	29
3.1.2.4 Les différents types de fonds de Roulement.....	31
3.1.3 Le besoin en fonds de roulement (BFR)	32
3.1.3.1 Définition.....	32
3.1.3.2 Calcul de besoin en fonds de roulement.....	32
3.1.3.3 Les types de besoin en fonds de roulement	32
3.1.3.4 L'interprétation du BFR :	33
3.1.4 La trésorerie (T).....	34
3.1.4.1 Définition :.....	34
3.1.4.2 Mode de calcul de la trésorerie :.....	34
3.1.4.3 Interprétation de la trésorerie :	34
3.2 L'analyse par la méthode des ratios :	35
3.2.1 Définition d'un ratio :	35
3.2.2 L'intérêt de l'analyse par les ratios	36
3.2.3 Les différents types de ratios :	36
3.2.3.1 Les ratios de structure.....	36
3.2.3.2. Les ratios d'activité	39
3.2.3.3 Les ratios de gestion ou de rotation.....	40
3.2.3.4 Les ratios de rentabilité	43
Conclusion du chapitre	45

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance Financière

Introduction du chapitre.....	46
Section 01 : concept de la performance de l'entreprise	47
1. 1Généralité et historique de la performance	47
1.2 Définition de la performance de l'entreprise	48

1.3 Les objectifs de la mesure de la performance :.....	49
1.4 Les principaux critères de la performance :.....	50
1.4.1 L'efficacité.....	50
1.4.2 L'efficience.....	51
1.4.3 Pertinence	52
Section 02 : Typologie et dimension de la performance	54
2.1. L'évaluation de la performance de l'entreprise :	54
2.2. Les différents types de la performance	55
2.2.1 La performance globale	55
2.2.2 La performance économique	55
2.2.3 La performance organisationnelle	56
2.2.4 La performance sociale.....	57
2.2.5 La performance commerciale	57
2.2.6 La performance managériale	58
2.2.7 La performance humaine	59
2.2.8 La performance technique	59
2.2.9 La Performance stratégique	60
2.2.10 La performance concurrentielle	60
2.2.11 La performance sociétale.....	61
2.3 Les dimensions de la performance	62
2.3.1 Performance et client	62
2.3.2 Performance et actionnaire	62
2.3.3 La performance et personnel	62
2.3.4 La performance et partenaire	63
2.3.5 La performance et public	63
2.3.6 La performance et le processus internes (système qualité)	63
Section 03 : La performance financière.....	65
3.1. La notion de la performance financière	65
3.2. Les types d'indicateurs de la performance financière	66

3.2.1 Définition	66
3.2.2 Les différents types d'indicateurs :	67
3.2.2.1 Les indicateurs de moyens	67
3.2.2.2 Les indicateurs de résultat	67
3.2.2.3 Les indicateurs de contexte.....	68
3.2.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	68
3.3 Les déterminants de la performance financière	69
3.3.1 La politique financière	69
3.3.2 La création de valeur.....	70
3.3.3. La compétitivité	70
Conclusion du chapitre	71

Chapitre III : L'analyse de la performance de la SONEGAS à travers son diagnostic financier

Introduction du chapitre :.....	72
Section 01 : Présentations et organisations de la SONEGAS	72
1.1 La description de la SONEGAS :	72
1.2 Historique de SONEGAS	73
1.3 Les Objectifs de SONEGAS	74
1.4 Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	74
1.5 Présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	78
1.6 Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	78
1.6.1 La division finance et comptabilité (D.F.C) :	78
1.6.1.1 Les services de la division finance et comptabilité	79
1.6.1.2 Les missions de la division finance comptabilité.....	81
Section 2 : Diagnostic financier de l'activité à partir des états financiers de SONEGAS. ..	81
2.1 Elaboration des bilans financiers des exercices 2017-2018 et 2019.....	81
2.1.1 Elaboration des bilans des grandes masses	85

2.1.2 Interprétation des bilans de grandes masses de SONEGASZ.....	87
2.1.2.1 Analyses des emplois	87
2.1.2.2 Analyses des ressources	88
2.1.3 Au niveau de l'actif	90
2.1.4 Au niveau du passif	91
2.2 Elaboration des comptes de résultat	92
2.2.1 L'analyse des soldes intermédiaires de gestion	95
2.3 Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)	97
2.3.1 Calcul de la CAF par la méthode soustractive	97
2.3.2 Calcul de la CAF par la méthode additive	98
Section 03 : Analyse de la performance financière à travers les équilibres financiers et les ratios.	100
3.1. Analyse par les indicateurs d'équilibres financiers	100
3.1.1. L'équilibre financier à long terme	100
3.1.1.1 Le haut du bilan	100
3.1.1.2. Par le bas du bilan.....	100
3.1.2. L'équilibre financier à court terme	102
3.1.3 La trésorerie nette.....	103
3.1.3.1 La première méthode	103
3.1.3.2 La deuxième méthode.....	103
3.2 L'analyse par la méthode des ratios.....	106
3.2.1 Les ratios de structure	106
3.2.1.1Interprétations des ratios de structure	107
3.2.2 Les ratios d'activité.....	109
3.2.2.1 Interprétations des ratios d'activité.....	110
3.2.3 Les ratios de gestion ou de rotation	111
3.2.3.1 Interprétations des ratios de gestion ou de rotation.....	111
3.2.4 Les ratios de rentabilité	112
3.2.4.1 Interprétation des ratios de rentabilité.....	113
Conclusion du chapitre	114

Conclusion générale	115
---------------------------	-----

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Etablir un diagnostic financier est plus qu'indispensable pour chaque entreprise. Il dénombre à détecter les forces et les faiblesses à partir des états financiers grâce à l'analyse des bilans financiers et le compte de résultat qui permettent d'apporter des informations pertinentes sur la situation et la santé financière de l'entreprise.

Le diagnostic financier est particulièrement précieux, permettant aux managers de prendre des décisions rationnelles, leur donnant l'opportunité de mieux gérer les équilibres financiers et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise.

La performance est un concept multidimensionnel et ambigu qui peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas à la dimension financière.

Quelle que soit la conception choisie, la mesure de la performance est liée aux principes de base d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de la SONELGAZ, nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et des tableaux de compte des résultats, les indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TR), la méthode des ratios et la capacité de l'autofinancement à travers les exercices 2017, 2018 et 2019.

L'objectif atteint par ce modeste mémoire est la mesure de l'Etat de santé financière de l'entreprise SONELGAZ, qui conclure que cette dernière dégage des résultats négatifs (déficitaires) et elle n'est pas performante sur les trois années d'exercices.

Mots clés :

Diagnostic financier, bilans financiers, compte résultat, performance, équilibre financiers, ratios, capacité d'autofinancement, SONELGAZ.

Abstract

Establishing a financial diagnosis is more than essential for every company. It consists of detecting strengths and weaknesses from the financial statements through analysis of the balance sheets and the income statement which allows relevant informations on the situation and financial health of the company to be provided.

Financial diagnostic is particularly valuable, enabling managers to make rational decisions, giving them the opportunity to better manage financial balances and ensure the company's performance and profitability.

Performance is a multidimensional and ambiguous concept that can be measured from different angles and is not limited to the financial dimension.

Whichever conception is chosen, performance measurement is linked to the basic principles of effectiveness, efficiency and relevance.

In fact, during our internship at SONELGAZ, we tried to conduct a study of the financial balance sheets and income statement tables, the indicators of financial equilibrium (FRN, BFR, TR), the method of ratios and the self-financing capacity through the financial years 2017, 2018 and 2019.

The objective of this modest report is to measure the financial health of SONELGAZ, which concludes that the company has negative results (deficits) and is not performing well over the three-year period.

Key words:

Financial diagnostic, financial balance sheets, income statement, performance, financial balance, ratios, self-financing capacity, SONELGAZ.

ملخص

يعد إجراء التشخيص المالي أكثر من ضروري لكل شركة. يتألف من الكشف عن نقاط القوة والضعف من البيانات المالية من خلال تحليل الميزانيات العمومية وبيان الدخل الذي يسمح بتقديم المعلومات ذات الصلة عن الوضع والصحة المالية للشركة.

يعتبر التشخيص المالي ذا قيمة خاصة ، حيث يسمح للمديرين باتخاذ قرارات عقلانية ، ومنحهم الفرصة لإدارة الأرصدة المالية بشكل أفضل وضمان أداء وربحية الشركة.

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد وغامض يمكن قياسه من زوايا مختلفة ولا يقتصر على البعد المالي

بغض النظر عن التصميم المختار يرتبط قياس الأداء بالمبادئ الأساسية للفعالية والكفاءة والملاءمة.

في الواقع خلال فترة التدريب التي أجريناها في SONELGAZ ، حاولنا إجراء دراسة للبيانات المالية وجداول بيان الدخل ومؤشرات التوازن المالي (FRN و BFR و TR) وطريقة النسبة وقدرة التمويل الذاتي خلالالسنوات المالية2017، 2018 و 2019.

الهدف من هذا التقرير المتواضع هو قياس الوضع المالي لشركة SONELGAZ ، والذي يخلص إلى أن الشركة لديها نتائج سلبية (عجز) وليست فعالة على مدى ثلاث سنوات من التدريبات..

الكلمات المفتاحية

: التشخيص المالي،القوائم المالية،قوائم الدخل،الأداء ، التوازن المالي ، النسب،قدرة التمويل الذاتي ، SONELGAZ.