



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-OUZOU**

Campus universitaire de Tamda II

Filière des sciences Financières et Comptabilité

Filière à Recrutement National

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Finance d'entreprise

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

**Cas : Société Algérienne de Distributions de l'Électricité et du
Gaz (SADEG) Direction de distribution Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

M^r. CHETOUI Ammar.

M^{lle}. ARRIS Meriem.

Dirigé par : M^r AILEM Ahmed

Membres de jury :

Président : M^r SAHALI Noureddine, MCA, UMMTO

Examineur : M^r ANICHE Arezki, MAA, UMMTO

Rapporteur : M^r AILEM Ahmed, MA, UMMTO

2^{ème} promotion 2021/2022.



Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la volonté d'élaborer ce travail ;

Nous remercions notre promoteur Mr AILEM AHMED pour ses conseils et pour nous avoir honoré en acceptant de diriger ce travail et qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Tous nos vifs remerciements et nos profondes reconnaissances à Mme FRIK chef de division finance et comptabilité qui par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes et sa simplicité a su nous transmettre et inculquer son savoir durant notre stage, et à tout le personnel de la direction de distribution SONEGAS de la wilaya de Tizi-Ouzou spécialement Mme AIT AISSI.

Enfin, nous remercions les membres de juré pour avoir accepté de nous honorer, ainsi que tous les enseignants d'UMMTO, et notre reconnaissance à nos amis et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DEDICACES

Je dédie cet humble travail :

A mes très chers parents, source de vie, d'amour et d'encouragement, qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur, de persévérance et une éducation dont je suis fier ;

A toute ma famille, source d'espoir et de motivation ;

A tous mes amis qui m'ont soutenu, spécialement Yacine, Lyes, Mounira et Hemza.

A LYDIA qui m'a soutenue et qui m'a souhaitée un avenir brillant.

Ammar

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ceux qui ont sacrifiée jour et nuit pour mon bonheur et ma réussite.

Aux personnes que j'aime le plus :

A mes merveilleux parents.

La source de tendresse, de force, qui n'a pas cessé de m'en encourager.

Je vous remercie d'avoir fait de moi la personne que je suis devenue, j'espère que vous serez toujours fière de moi.

A mes sœurs et à mon frère avec qui j'ai grandi et avec qui j'ai partagé tant de moments et qui m'ont souhaitées un avenir radieux et plein de réussite.

Que Dieu vous préserve et vous garde pour moi.

A tous mes amis, avec qui j'ai partagé les moments de stress et de joie.

Meriem

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

CA : Chiffre d'affaires

CP : Capitaux Propres

CAF : Capacité d'auto Financement

DCT : Dette à Court Terme

DLMT : Dette à Long et à Moyen Terme

DDTO : Direction de distribution de Tizi-Ouzou

DFC : Direction de Finance et comptabilité

DD : Direction Distribution1

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

PC : Passif Courant

PNC : Passif Non Courant

RA : Rendement des actifs économique

RC : Rendement des Capitaux propre

RD : Rendement des Dettes

Re : Rentabilité économique

RE : Résultat d'exploitation

RF : Résultat Financier

RN : Résultat Net

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SONELGAZ : Société National d'Électricité et du Gaz

SADEG : Société Algérienne de Distributions de l'Electricité et du Gaz

TN : Trésorerie net

VA : Valeurs ajoutées

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitations

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

A 3D rectangular frame is centered on the page. It consists of a white inner square and a gray outer square, with lines connecting the corners to create a perspective effect. The word "Sommaire" is printed in a bold, black, serif font in the center of the white square.

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciement.....	03
Dédicace.....	04
Liste des abréviations.....	06
Introduction générale	11

Chapitre I : le diagnostic financier

Séction01 : Le cadre théorique du diagnostic financier et de l'analyse financière.....	15
1. L'analyse financière.....	15
2. Le diagnostic financier	16
Section 2 : Les sources d'informations	26
1. Le bilan comptable	26
2. Le compte de résultats	29
3. Les documents d'annexe	32
4. Le bilan financier	41
Section 03 : Les indicateurs d'équilibre financier	48
1. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan financier.....	48
2. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan fonctionnel	51

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Section 01 : Concept de la performance de l'entreprise.....	58
1. Généralité et historique de la performance	58
2. Les typologies de la performance.....	64
3. La performance dans ces composants interne.....	67
4. Les modelés de la performance	68
5. Les formes de la performance	70
Section 02 : La mesure de la performance d'une entreprise.....	71
1. Définition de la mesure de performances	71
2. Les sept axes de mesure de la performance.....	71
3. L'importances de mesurer la performance	73
4. Les problèmes de mesure de la performance	73
Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	75
1. Les indicateurs de la performance financière	75
2. Les déterminants de la performance financière	87

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

Section 01 : Présentations et organisations de la SONELGAZ.....	92
1. Historique de la SONELGAZ	92
2. Les Objectifs de SONELGAZ	94
3. Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	94
4. Assistants du directeur de distribution.....	102
Section 02 : Analyse de la Performance financière de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	105
1. Présentation des bilans 2019/2020/2021.....	105
2. L'étude des tableaux des comptes de résultats pour les années 2019/2020/2021	122
3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios	129
4. La capacité d'autofinancement (CAF)	135
5. Analyse et critique générale sur la situation financière de SADEG DD T.O.....	137
Conclusion générale	141
Liste des figures.....	146
Liste des tableaux.....	148
Bibliographie.....	150
Annexes.....	154
Table des matières.....	167



**Introduction
générale**

INTRODUCTION GENERALE

Diagnostic, du grec diagnostikos, il désigne l'évaluation de la compétence, le rapport sur la capacité d'une entreprise à répondre aux exigences liées à la réalisation de ses objectifs découlant de la détention de ressources financières. Les informations traitées peuvent concerner le passé, le présent ou le futur. L'objectif principal de l'analyse financière est de faire un diagnostic financier d'une entreprise. C'est donc une aide à la décision. Par conséquent, le diagnostic peut caractériser l'état du patient afin d'indiquer son pronostic évolutif probable et, si nécessaire, faire des recommandations de traitement vous faire sentir. Plus généralement, on peut définir un diagnostic comme un jugement porté sur une situation. Le diagnostic financier d'une entreprise peut être comparé aux bilans de santé établis pour l'homme en médecine. En effet, il permet de détecter et d'identifier les symptômes d'un dysfonctionnement et de mettre en place un traitement adapté.

Le diagnostic financier est essentiel pour chaque taille d'entreprise, car il permet d'identifier les forces et les faiblesses des états financiers, et grâce à l'analyse du bilan financier et du compte de résultat, il est possible d'avoir une vision de la santé financière de l'entreprise compagnie.

Les diagnostics financiers permettent aux délégués de prendre les bonnes mesures afin de mieux gérer le travail et les ressources pour atteindre les objectifs fixés tout en garantissant la performance financière. Les entreprises algériennes sont contraintes de répondre à des critères de performance (efficacité, efficience et pertinence), car c'est une façon de constituer un diagnostic financier afin d'être à égalité avec leurs concurrents sur le marché des matières premières et services, qui guident les managers pour développer des stratégies qui correspondent à l'environnement opérationnel de l'entreprise. Cette dernière a pour objectif de maximiser sa valeur génère des profils afin d'assurer sa viabilité et d'optimiser son avenir.

En ce 21^{ème} siècle, nous vivons dans un monde en constante évolution caractérisé par des environnements complexes, instables et compétitifs. Autrement dit, toute entreprise ou chef d'entreprise, quelle que soit son activité, est confronté à des problèmes de gestion et doit trouver des solutions rapides et efficaces et prendre les décisions nécessaires avec une rigueur de gestion croissante. Cela nécessite des recherches dans tous les domaines de la vie des entreprises

Les responsables d'entreprise mettent en avant l'incertitude et la difficulté de faire des provisions face à la situation nationale et internationale actuelle, dans une telle circonstance il est indispensable de faire un diagnostic financier aux entreprises pour maîtriser leurs structures économiques et financières

Comme toute activité humaine, la logique nous oblige à analyser d'abord la situation avant l'action. Dans l'entreprise une démarche d'analyse financière conduite à « cet état des lieux » constitue un diagnostic Il

peut être global ou modulaire pour se focaliser sur une dimension particulière, il peut être stratégique et vise les objectifs et les choix stratégiques de l'entreprise au regard de son marché et de la concurrence. Il peut aussi être opérationnel et vise l'organisation générale car elle ne peut se faire qu'au niveau financier.

Les chefs d'entreprise peuvent mettre en place et faire appliquer des techniques et outils d'aide à la décision, des méthodes stratégiques de gestion financière. Mais toute décision financière passe par l'analyse d'un ensemble de techniques et de facteurs issus des résultats appelés diagnostic financier.

Le diagnostic financier est une suite d'outils permettant d'évaluer la santé et les performances financières d'une entreprise, regroupés dans un groupe de méthodes que nous avons nommé l'analyse financière. Ce dernier est une technique de diagnostic qui consiste à identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise afin de porter des jugements sur sa situation financière, sa solvabilité, sa rentabilité, son autonomie, et ainsi déterminer la position de l'entreprise dans son domaine d'activité. Identifier les axes d'amélioration possibles et les perspectives de développement. Le diagnostic est l'une des façons dont les chefs d'entreprise analysent le passé, planifient et prédisent l'avenir à court, moyen ou long terme.

Vu la complexité et l'instabilité de l'environnement économique, le diagnostic est passé du stade facultatif au stade obligatoire, car l'entreprise est soumise à un univers concurrentiel.

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

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

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

Pour comprendre notre étude et répondre efficacement à la question centrale, nous proposons les trois hypothèses suivantes :

- H1 : Le choix entre fonds propres et dette a un impact sur la performance financière de l'entreprise
- H2 : Une structure financière saine amène l'entreprise à l'équilibre financier.
- H3 : La structure financière n'a pas d'impact sur la rentabilité de l'entreprise.

Objectif de la recherche :

Cette étude a pour objet d'analyser la structure financière de l'entreprise publique SADEG (SONELGAZ), direction de la distribution de Tizi-Ouzou, d'évaluer ses performances financières et de juger de sa situation financière en 2019/2020/2021 et de déterminer la structure financière pour minimiser le coût du capital et maximiser la performance financière de l'entreprise.

Méthodologie de Recherche :

Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé des approches descriptives et analytiques.

- Méthodes descriptives : Expliquer et mettre en évidence le cadre théorique de nos objets de recherche.
- Méthodes analytiques : à travers un stage pratique au niveau de la direction de la distribution SADEG à Tizi-Ouzou.

Notre approche fonctionne de la manière suivante :

- Recherche documentaire : comprend la recherche théorique sur la performance financière et la structure financière à l'aide de livres, d'articles et de sites Web.
- Recherche empirique : principalement la problématique de collecte, d'observation et d'interprétation de l'évolution des données financières (bilan, compte de résultat) de la société SADEG (SONELGAZ) durant la période 2019 à 2021.

Définition du sujet :

Notre recherche est clairement définie dans sa portée spatiale et temporelle. En fait, elle se limite à la structure financière et à son impact sur les performances financières de la SONELGAZ. Il est basé sur des données liées à ses états financiers, notamment le bilan et le compte de résultat (TCR) pour la période 2019 à 2021.

Structure du mémoire



**Chapitre I : le
diagnostic financier**

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 d'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 : Le cadre théorique du diagnostic financier et de 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. L'analyse financière

1.1. Définition de l'analyse financière

« L'analyse financière consiste à apprécier le plus objectivement possible la performance économique et financière à partir des comptes (états financiers) publiés par une entreprise. Ces comptes sont publics et peuvent être obtenus facilement sur Internet. Il est indispensable de savoir lire ces états financiers composés d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe. Les comptes permettent d'analyser la rentabilité, la solvabilité et le patrimoine de l'entreprise. Cette analyse dite aussi diagnostic financier s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative à partir des comptes des deux ou trois dernières années ».¹

¹ DOV OGIEN , « Gestion financière de l'entreprise » 4 édition , édition , Dunod, Paris 2018,page01

Selon Florent Deisting et Jean-Pierre Lahille, l'analyse financière peut être définie comme une méthode reposant sur un examen rigoureux des informations comptables et financières fournies par une entreprise à des tiers dans le but d'apprécier le plus objectivement possible ses performances financières et économiques, sa solvabilité, et in fine ses actifs.²

1.2. Objectifs de l'analyse financière

- déterminer et évaluer les résultats, les indicateurs caractéristiques, les ratios ;
- fournir des informations sur l'évolution des activités, l'évolution de la structure financière et les performances réalisées ;
- utiliser des diagnostics financiers pour interpréter ces informations ;
- Faire des comparaisons : passé, présent et futur de l'entreprise, et avec d'autres entreprises dans le même domaine d'activité.

2. Le diagnostic financier

2.1. Définition du diagnostic financier

Le diagnostic financier est un examen méthodique, un outil d'analyse dynamique qui prend en compte les performances passées d'une entreprise afin de recenser ses forces et ses faiblesses dans le but de déterminer les décisions à prendre pour optimiser son avenir.

"En français, le mot diagnostic a deux sens : étroit et médical, c'est le fait qu'une maladie est déterminée sur la base des symptômes, la partie de la pratique médicale qui détermine la nature de la maladie observée d'une part et la catégorise dans un système de référence. Le diagnostic, en revanche, est quelque chose de plus général : c'est une prédiction, une hypothèse tirée de signes, voire une description des caractéristiques de la situation. C'est cette dernière méthode, la description des caractéristiques. Une entreprise doit faire ou a fait faire des diagnostics comptables et financiers non seulement lorsqu'elle se trouve dans une situation critique ou très critique, mais aussi lorsque sa situation est ou paraît propice à une information simple. « Mais les deux opportunités de diagnostic ne sont pas vraiment séparées, car l'opposition entre la situation normale d'une entreprise et une situation compromise n'est pas toujours tranchée. Le diagnostic ne doit pas non plus être un acte ponctuel : on tire beaucoup d'enseignement de sa

² Florent Deisting et Jean-Pierre Lahille »aide mémoire, Analyse financière, 5^{ème} éditions, Paris 2017, page 12.

répétition et de sa régularité dans le temps. D'ailleurs, le facteur temps, sur lequel nous reviendrons dans nos examens à court terme, à moyen terme et à long terme est un élément essentiel de la construction du diagnostic ».³

2.2. LA PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC FINANCIER

Les résultats du diagnostic sont communiqués aux parties intéressées sous la forme d'un état de synthèse qui met en évidence les faiblesses et les forces de l'entreprise selon l'énoncé de mission. La description doit aborder différents aspects du diagnostic financier : Introduction : évolution de l'entreprise, perspectives de développement, objectifs de l'entreprise.

Analyser sa triple rentabilité commerciale, économique et financière à l'aide des bilans intermédiaires de gestion et des ratios de rentabilité classiques. L'analyse de la liquidité, à l'aide d'un bilan financier, permet d'établir un lien entre le besoin en fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, et de suivre l'évolution du besoin en fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires d'une entreprise active.

« "Analyse de la structure financière, c'est-à-dire étude des tableaux de financement et des tableaux de flux ; évolution des ratios fondamentaux de l'analyse financière orthodoxe.

Dans le cadre d'un diagnostic global, on peut se livrer à une analyse économique qui dépasse le cadre de l'analyse financière classique. Le diagnostic financier doit être alors complété par un diagnostic stratégique qui éclaire la société sur l'analyse des produits, le potentiel technologique et le système de gestion. »⁴

2.3. Les objectifs du diagnostic financier

L'objectif est de comprendre si la situation financière de l'entreprise lui permet de rembourser sa dette à son échéance, de comprendre la structure du bilan et d'identifier les options d'investissement et d'être capable d'évaluer le retour sur investissement (IRR) puis de comprendre comment calculer les flux de trésorerie actualisés.

³ Jean-Guy DEGOS, » Le diagnostic financier des sociétés » © Numilog.com, 2010,page05.

⁴ DOV OGIEN » Gestion financière de l'entreprise » 4 édition, © Dunod, Paris 2018,page04.

En fin de compte, faire des investissements judicieux et pour vous profiter à l'entreprise. Exécuter pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et mettre en évidence son avantage concurrentiel. La performance de l'entreprise tourne donc essentiellement autour de tout le tandem qui contribue à l'augmentation des coûts et de tout ce qui vise à maximiser la valeur créée.

A - L'APPRECIATION DE LA SOLVABILITE OU DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER :

La solvabilité de l'entreprise ou de tout agent économique, telle que sa capacité à assurer le paiement des dettes à leur échéance.

À l'origine, l'analyse financière a été développée par les banquiers pour évaluer la solvabilité des clients, c'est-à-dire leur capacité à assurer le remboursement de la dette avec des flux de trésorerie. Ainsi, le degré de solvabilité est fonction des ressources financières disponibles pour rembourser la dette. La solvabilité est donc une notion fondamentale, car l'insolvabilité, même temporaire, correspond à un état de cessation des paiements pouvant entraîner la perte d'autonomie d'une entreprise.

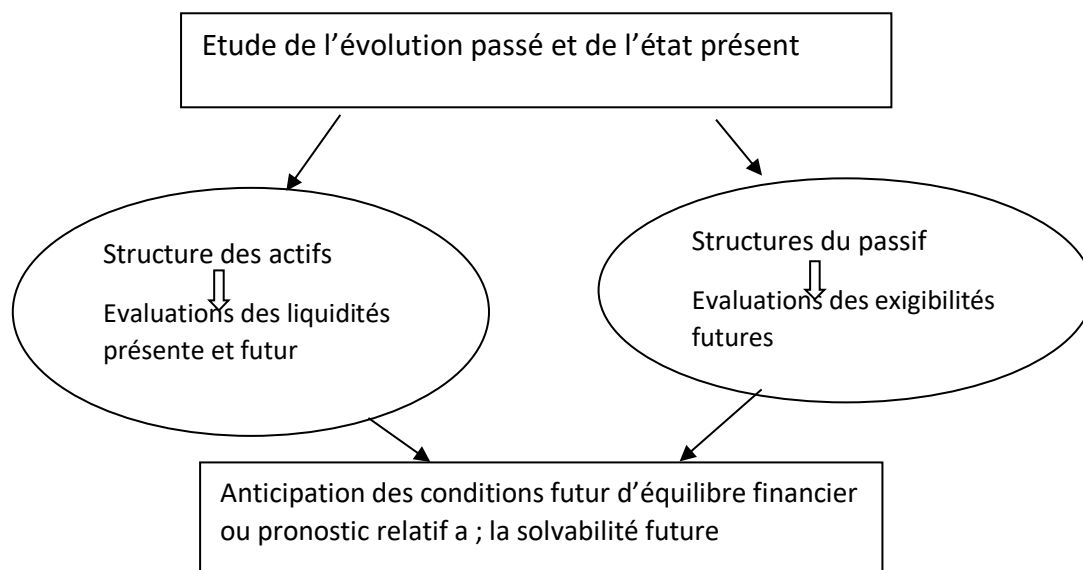
Les études de solvabilité peuvent répondre aux principales questions suivantes :

- Le niveau des ressources propres est-il adéquat ?
- Le développement des ressources propres est-il suffisant ?
- Le risque posé par la structure est-il faible ?
- La pérennité des ressources propres est-elle garantie ?

D'autre part, l'étude de l'évolution passée des résultats et de la situation financière permet de déceler des tendances lourdes susceptibles de se prolonger dans l'avenir. »⁵

⁵ BOUAYAD AMINE NABIL, EL YAMLAHI IMANE, ROUGGANI KHALID «Diagnostic financier de l'entreprise : par où commencer ? » Faculté Polydisciplinaire de Khouribga.

Figure 1 Principes d'analyse de la solvabilité



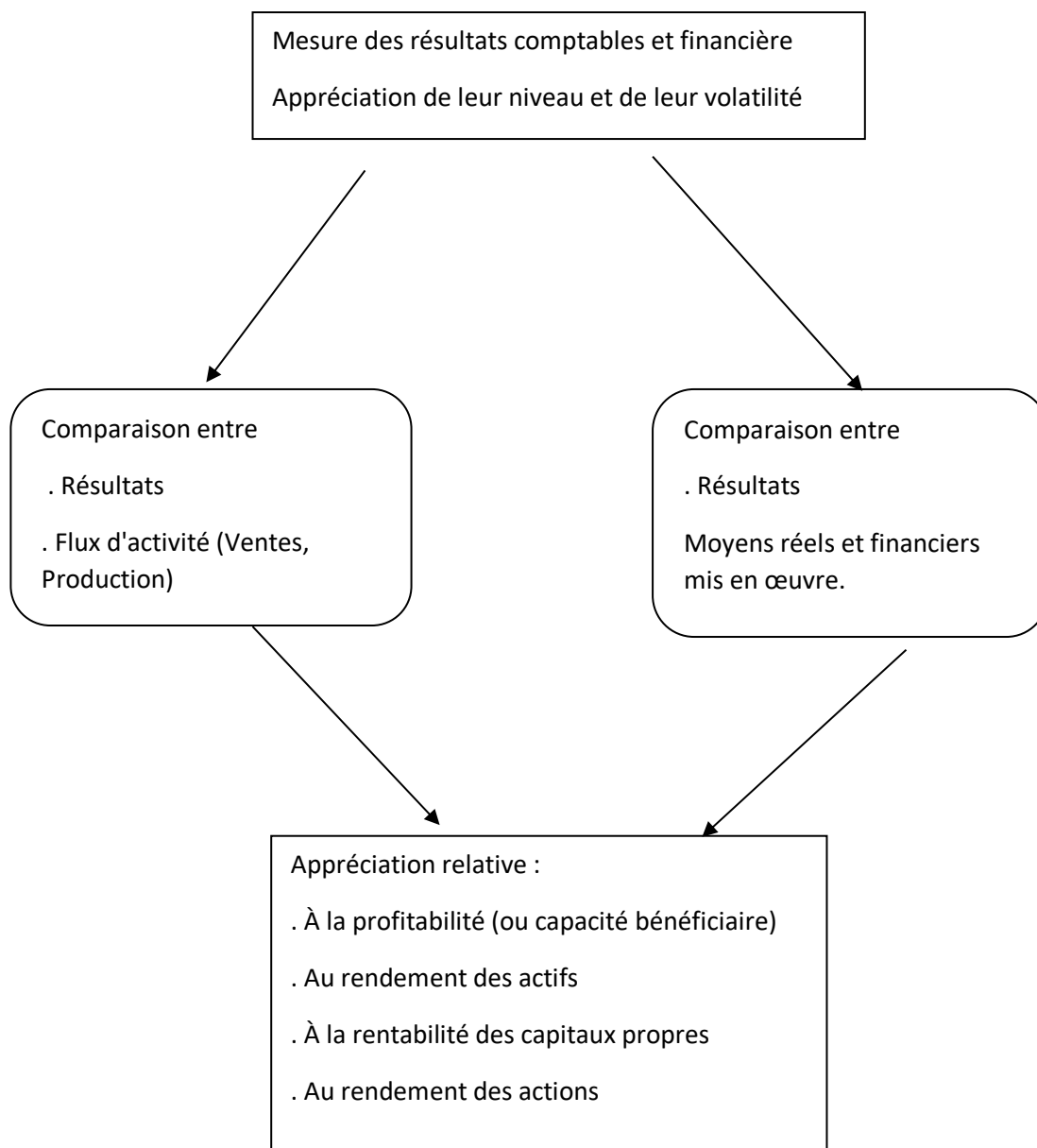
Source : Elie Cohen- GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER, ©EDICEF, 1991, Edition n° 01 ; 59/4255/2.p70.

B - L'APPRECIATION DES PERFORMANCES FINANCIERES :

La première tâche d'un analyste financier est de mesurer avec précision les résultats obtenus dans le passé ou le présent, et de prévoir les tendances futures qui pourraient les affecter. Les résultats d'évaluation issus de cette mesure sont liés au niveau, à l'évolution et à l'éventuelle instabilité (ou volatilité) de ces résultats. Cependant, une fois ces résultats mesurés, ils doivent être comparés à des quantités de référence qui reflètent le niveau des opérations d'une entreprise (comme la production ou les ventes) ou la quantité de ressources investies pour obtenir ces résultats. Ce n'est que dans une telle comparaison que l'efficacité de l'entreprise peut être évaluée. Nous évaluons ensuite sa capacité à exercer une activité lucrative suffisante pour compenser le coût des ressources qu'elle utilise, ainsi que sa capacité à valoriser les ressources réelles et financières qui lui sont confiées. Enfin, une appréciation relative de l'efficacité doit tenir compte de certains effets qui sont influencés par certaines caractéristiques de l'activité : les conditions économique-techniques de la structure des coûts et de la structure de financement, ainsi que des contraintes stratégiques ou des pressions sociales. ⁶

⁶ : COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada, p.71.

Figure 2 Principes d'analyse des performances



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

C - L'APPRÉCIATION DES AUTRES CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES MAJEURES⁷

Si la recherche et l'analyse des performances Les nombres résiduels sont un thème fondamental dans les diagnostics financiers, et la dernière section tente également de mettre en évidence d'autres caractéristiques financières clés.

Parmi ces caractéristiques, l'autonomie, la flexibilité, et toutes les caractéristiques stratégiques et financières importantes, nécessitent une attention particulière analyste.

1 - L'autonomie financière

L'indépendance financière est un objectif important pour de nombreux dirigeants. Lorsque ces individus sont propriétaires d'entreprises, voire fondateurs d'entreprises, la quête d'indépendance traduit une volonté de contrôle dont les origines psychologiques et héréditaires semblent évidentes. Mais même si les managers sont de simples salariés sans participation substantielle au capital, la recherche d'autonomie traduit une volonté de maîtriser les grands enjeux stratégiques et opérationnels qui déterminent la croissance de l'entreprise. En finance, l'autonomie s'apprécie d'abord à travers une étude du capital, de sa structure et des liens de contrôle qu'il peut véhiculer. Ainsi, la présence d'un actionnaire unique ou d'un groupe de gros actionnaires, la prééminence d'alliances formées entre petits actionnaires, etc., peuvent déceler l'influence exercée sur l'entreprise, éventuellement l'influence d'avantage. Mais l'autonomie ou la dépendance peuvent également être déterminées par des mécanismes autres que les liens financiers. Intégrer les accords commerciaux (distribution sous marque de distributeur, sous-contrats, contrats d'exclusivité, contrats avec des centrales d'achat particulièrement fortes) qui entravent l'action de l'entreprise dans le cadre d'accords techniques contraignants (octroi de licences ou de brevets, transfert de technologie, contrats de franchise de production), pour exemple, peut limiter la véritable autonomie d'une entreprise censée jouir d'une indépendance juridique complète. De plus, l'autonomie financière peut être évaluée en analysant la structure de financement. L'éventuelle dépendance de l'entreprise à l'endettement, notamment bancaire, constitue un élément essentiel à explorer. Ainsi, la répartition des ressources et du passif de financement entre différentes sources de fonds propres et d'endettement est l'une des caractéristiques qui reflète le mieux l'autonomie financière d'une entreprise.

⁷ COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada, p.71.

2 - La flexibilité financière

Comme déjà souligné, la flexibilité d'une entreprise reflète sa capacité à s'adapter aux changements inattendus de l'environnement et du cadre des activités. Les compétences requises touchent tous les aspects de l'activité. La recherche de flexibilité remet donc en cause la gestion et les ressources stratégiques de toutes les étapes, qu'il s'agisse du positionnement global d'une activité ou de la structure organisationnelle d'une entreprise. Elle interroge également la gestion d'entreprise lorsqu'elle appelle un repositionnement des offres produits, des politiques de prix, des relations avec la distribution ou de la communication de l'entreprise. La flexibilité affecte la gestion des ressources humaines en ce qui concerne le nombre et les qualifications des employés ou les politiques de rémunération.

Enfin, la flexibilité implique au moins trois aspects de la gestion financière. Premièrement, la "flexibilité financière" est évaluée sur la capacité de l'entreprise à déplacer rapidement des liquidités. Ainsi, la détention d'un "fonds de guerre" constitué d'enveloppes de trésorerie disponibles immédiatement ou à terme peut répondre sans délai à des opportunités d'investissement (acquisition d'entreprises à des conditions favorables (achat d'un lot de biens et de matières premières à des conditions particulières) ou stratégiques. De même, il peut permettre de faire face à de nouvelles menaces.

Deuxièmement, évaluez la flexibilité financière en fonction de la capacité de l'entreprise à lever des fonds. La possibilité de bénéficier de nouveaux crédits avec de nouvelles ressources propres permet de bénéficier d'enveloppes monétaires supplémentaires si nécessaire, ce qui lui permettra de répondre aux évolutions de son environnement de fonctionnement.

Troisièmement, la flexibilité financière peut également être liée à la possibilité pour une entreprise d'utiliser ses besoins de financement soutenus par ses projets d'investissement en cours ou prévus, également en raison de ses activités actuelles. Par conséquent, l'investissement réalisé ou la capacité de production installée d'une certaine divisibilité non ne réduit que les coûts fixes lorsque cela est nécessaire, mais limite également la pression sur les ressources et les équilibres financiers. De même, l'échelonnement dans le temps de la possibilité de réaliser certaines opérations (investissements, remboursements d'emprunts, etc.) offre à l'entreprise des possibilités d'ajustement supplémentaires pour plus de flexibilité. »⁸

⁸ COHEN Elie Op.cit, p72.

3 - La prise en compte des atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise

Les évaluations de la flexibilité et de l'autonomie sont courantes dans l'analyse stratégique et financière. Mais ce dernier facteur est finalement très sensible à toutes les forces et faiblesses qui affectent la compétitivité future d'une entreprise, et donc son efficacité opérationnelle et son équilibre financier à long terme. Les analystes financiers sont également sensibles à leur évaluation des forces et faiblesses relatives qui peuvent affecter :

- le portefeuille d'activités de la "Société ou de son "activité",
- ses principales caractéristiques structurelles aux plans organisationnel, technique, social, commercial et juridique,
- son expertise et ses compétences uniques en matière de production, d'affaires commerciales et de gestion,
- Relations avec les partenaires externes et, en général, avec l'environnement⁹

2.4. Rôle du diagnostic financier

Le rôle du diagnostic financier est de :

- Prendre des décisions correctives dans la gestion à court terme et la planification à moyen terme
- . - Identifier les problèmes empêchant le plein développement des activités de l'entreprise.

2.5. Les utilisateurs du diagnostic financier et leurs objectifs

Bien qu'ils opèrent dans des cadres différents, les utilisateurs de l'analyse financière sont divers et chacun d'entre eux utilise des techniques différentes pour prévenir le diagnostic financier et prendre des décisions.

Les principaux utilisateurs du diagnostic financier sont les suivants :

Gestionnaires

En pratiquant une bonne gestion, il cherche à comprendre la santé financière de l'entreprise et à identifier les domaines où la gestion et les résultats peuvent être améliorés.

⁹ : COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada, p.72et 73.

Les investisseurs ou les actionnaires

Les propriétaires d'entreprises cherchent à déterminer la rentabilité et le risque pour assurer la survie de leurs entreprises et les récompenses de leurs actions.

Créancier

Ce sont des sociétés qui accordent des prêts ou des avances ou des banques. Les créanciers s'intéressent généralement à la structure financière de l'entreprise.

Les salariés

Les salariés doivent aussi s'intéresser à la santé financière de l'entreprise, car c'est une garantie de maintien dans leur emploi. Par conséquent, ils sont intéressés à comparer les politiques sociales de leur travail avec celles qui leur sont liées.

Les clients

Les clients doivent également analyser la capacité de leurs fournisseurs à répondre à leurs besoins et analyser leur capacité à répondre aux besoins des clients en temps opportun.

Fournisseur

- Déterminer la politique de crédit de l'entreprise.
- Pour établir le niveau de risque de voir leurs créances impayées à l'échéance.

Le fournisseur se préoccupe de la situation financière de l'entreprise car c'est ça garantie d'être payé à la date d'échéance.

L'Etat

Dans le cadre de sa politique économique, il veille au respect de l'application de la réglementation fiscale.

Autres partenaires extérieurs

Effectuez une analyse financière pour déterminer les valeurs, les forces et les faiblesses de l'entreprise et évitez de vous attirer des ennuis en vous associant à des entreprises qui ne sont pas viables.¹⁰

2.6. Les démarches à suivre pour le diagnostic financier

Afin de réaliser une analyse financière pertinente il faut suivre les 3 trois étapes suivantes :

- Recueillir des informations.
- Traitement de l'information.
- Analyse des résultats.

Dans ce cadre nous aborderons les étapes nécessaires à l'établissement d'un diagnostic financier. La première étape est consacrée à la recherche de l'information interne et externe. Cette information recherchée peut être publique ou privée.

- La deuxième étape est dédiée à l'analyse de l'information. Les documents de base sont utilisés à ce stade : bilan, compte de résultat et annexes. Cela nécessite également le développement de certains paramètres et ratios.
- La troisième étape consiste en une analyse rigoureuse. L'analyse est basée sur la formulation de nombreuses hypothèses, la réalisation de simulations numériques et des comparaisons avec d'autres entreprises.
- La dernière étape est la conclusion. Ces informations sont communiquées aux autres dirigeants de l'entreprise et débattues, ce qui conduit souvent à confirmer les méthodes employées dans l'analyse financière.¹¹

¹⁰ JEROME.C et JACK. K, Analyse financière, édition Pearson, 2006, P.27.

¹¹ HAMDI, K. Le diagnostic financier, édition Es-Salem, Alger, 2001.

Section 2 : Les sources d'informations

Il est indispensable de connaître l'ensemble des sources d'informations afin de bien mener une analyse financière d'une entreprise ces sources d'information peuvent être internes, externe, comptables et autres.

1. Le bilan comptable

1.1. Définition du bilan comptable

D'une part, ce que l'entreprise possède (actifs), et d'autre part, ce qu'elle doit (dettes ou passifs) et l'investissement du propriétaire dans l'entreprise (fonds propres). Les comptables résument ces concepts à l'aide de l'équation comptable suivante :

Les actifs peuvent être à court ou à long terme. Dans la première catégorie, nous retrouvons la trésorerie, les clients et les stocks de marchandises. Dans la classe des actifs à long terme, on trouve des actifs immobilisés (matériels, équipements et terrains) ou des actifs incorporels (brevets et fonds de commerce).

La dette d'une entreprise peut être à court terme ou à long terme. Dans la première catégorie, on retrouve les fournisseurs (ou comptes à payer), les impôts à payer et les emprunts bancaires, tandis que la deuxième catégorie comprend les obligations et les emprunts bancaires toute période supérieure à 1 ans ¹²

1.2. Présentation du bilan comptable

Le bilan est présenté avant la distribution des résultats. La répartition des résultats sera décidée en assemblée générale des actionnaires et ne pourra être divisée qu'en deux parties : les dividendes, qui représentent la partie versée en espèces aux actionnaires, et les réserves.

Les provisions sont diverses, bien qu'elles représentent toutes des bénéfices non répartis. On les retrouve au passif sous les noms de « réserve légale, statutaire ou réglementées », « autres réserves » et « report à nouveau ».

Les actifs et passifs en devises sont convertis dès leur comptabilisation. Lors de la présentation du bilan, ces éléments sont actualisés aux taux de change en vigueur à la date du bilan : des

¹² M.KOOLI, F. ADJAOUD, N.BOUBARKI, I.CHKIR, «Finance d'entreprise ; évaluation et gestion » 2e édition, CHENELIERE , page197.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

écarts de conversion apparaissent alors qui correspondent à des pertes de change à l'actif ou à des gains de change au passif. ¹³

Tableau 1 : Le bilan comptable.

Actif	(1)	Passif	(2)
Capital souscrit non appelé		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles		Capital (dont versé.....)	
Frais d'établissement		Primes d'émission, de fusion, d'apport	
Frais de recherche et développement		Écarts de réévaluation	
Concessions, brevets ou droits similaires		Réserve légale	
Fonds commercial		Réserve statutaire	
Autres immobilisations incorporelles		Réserves réglementées	
Immobilisations corporelles		Autres réserves	
Terrains		Report à nouveau	
Constructions		Résultat de l'exercice	
Installations techniques, matériel et outil		Sous total : Situation nette	
Autres immobilisations corporelles		Subventions d'investissement	
Immo. corporelles en cours		Provisions réglementées	
Avances et acomptes		Total (I)	
Immobilisations financières		Autres fonds propres	
Participations		Produit des émissions de titres particip	
Créances rattachées à des participations		Avances conditionnées	
Autres titres immobilisés			
Prêts			
Autres			
Total (I)		Total (II)	

¹³ DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise » 4 édition, © Dunod, 2018, page10.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

<p>Stocks et en cours</p> <p>Matières premières et autres approvisionne</p> <p>En-cours de production (biens et services)</p> <p>Produits intermédiaires et finis</p> <p>Marchandises</p> <p>Avances et acomptes versés s/commandes</p> <p>Créances</p> <p>Créances clients et comptes rattachés</p> <p>Autres créances</p> <p>Capital souscrit appelé, non versé</p> <p>Valeurs mobilières de placement</p> <p>Actions propres</p> <p>Autres titres</p> <p>Instruments de trésorerie</p> <p>Disponibilités</p> <p>Charges constatées d'avance</p> <p style="text-align: right;">Total (II)</p>		<p>Provisions pour risques et charges</p> <p>Provisions pour risques</p> <p>Provisions pour risques</p> <p style="text-align: center;">Total (III)</p> <p>Dettes</p> <p>Emprunts obligataires convertibles</p> <p>Autres emprunts obligataires</p> <p>Emprunts et dettes auprès d'étab. de crédit</p> <p>Emprunts et dettes financières diverses</p> <p>Avances et acomptes reçus sur commandes</p> <p>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</p> <p>Dettes fiscales et sociales</p> <p>Dettes sur immobilisations et cptes ratt.</p> <p>Autres dettes</p> <p>Instruments de trésorerie</p> <p>Produits constatés d'avance</p> <p style="text-align: center;">Total (IV)</p>	
<p>Charges à répartir s/plusieurs exercices (III)</p> <p>Primes de remboursement des obligations (IV)</p> <p>Écarts de conversion – actif (V)</p>		<p>Écarts de conversion – passif (V)</p>	
Total général.		Total général	

(1) Cette colonne contient les montants ventilés de la manière suivante : Brut/Amort. et Dépréc./Net. N/Net N – 1.

(2)) Cette colonne contient les montants ventilés de la manière suivante : Net N/Net N – 1.

Source : Journal officiel N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier.

2. Le compte de résultats

2.1. Définition du compte de résultats

C'est l'état financier qui permet de mesurer le bénéfice net d'une entreprise est l'état des résultats. Il est aussi le premier état financier que l'on produit lorsqu'on prépare un ensemble complet d'états financiers. Il intéresse beaucoup les utilisateurs de l'information financière de l'entreprise, car il présente le détail des produits et des charges ainsi que le montant du résultat net d'un exercice financier ou d'une période comptable. Cet état reflète donc le résultat des opérations courantes de l'entreprise grâce au calcul suivant :

Produits d'exploitation - Charges d'exploitation = Bénéfice net.

La période normale d'un exercice financier est de 12 mois et se termine le 31 décembre pour les entreprises individuelles. Cependant, comme les états financiers sont un outil important de prise de décisions par les gestionnaires, on prépare également, au cours de l'exercice, des états financiers pour une période comptable inférieure à 12 mois. Il peut s'agir d'états financiers trimestriels ou mensuels. Ainsi, à la fin de chaque exercice financier ou période comptable, l'entreprise détermine le résultat net. Dans le cas où le résultat net indique un bénéfice, cela se traduit par une augmentation des capitaux propres à la suite des opérations, et non à la suite d'un investissement additionnel. En effet, les bénéfices font augmenter la richesse de l'entreprise et, par le fait même, la richesse de son propriétaire. Par contre, il peut arriver qu'une entreprise ne réalise pas de bénéfice, mais qu'elle subisse plutôt une perte, ce qui se traduit par une diminution des capitaux propres¹⁴

2.2. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les modèles les plus couramment utilisés en France sont ceux de nature juridique. Il est divisé en trois groupes : Opérationnel, Financier et Spécial. En savoir plus sur quelques bizarreries du compte de résultat.

La production stockée dans le résultat d'exploitation représente en fait les variations des stocks de produits finis et de travaux en cours.

¹⁴ M.SAKAITS, P.VAILLETTE, R.BRIEN, J.SEBECAL. « Analyse et traitement des données du cycle comptable » 8ème édition, CHENELIERE, ,page 52.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

La production capitalisée fait référence aux biens qu'une entreprise fabrique pour elle-même ; par conséquent, le coût de ces biens apparaît dans les dépenses et le compte permet le transfert des immobilisations vers les actifs du bilan.

Les transferts de dépenses sont utilisés pour transférer les dépenses à l'actif du bilan. Aucun transfert de produit. Les revenus des transactions en capital comprennent : – le produit de cession d'actifs représenté par le prix de vente des immobilisations incorporelles, corporelles ou financières vendues par la société ; – Sur la base de la part des subventions d'investissement qui doit être imputée au résultat de l'exercice en cours. Lorsqu'une entreprise reçoit une subvention d'investissement, elle l'enregistre comme un passif dans son bilan et non comme un produit. La subvention est alors transférée en résultat et étalée sur la durée de l'investissement. Les frais de transaction en capital consistent en la valeur comptable nette (VNC) de l'actif vendu. VNC correspond à la valeur d'origine de l'actif moins son amortissement cumulé. Lorsque la propriété se vend plus que VNC, nous disons qu'il y a une plus-value ; sinon, nous disons moins -value.¹⁵

Pour PCG, « la dépréciation d'un bien est l'affectation systématique de son montant en fonction de son utilisation ». Il correspond à la consommation des avantages économiques futurs qui peut varier dans le temps. Pour toutes les immobilisations amortissables (les terrains ne sont pas amortissables), la détermination du plan d'amortissement est systématique, que l'entreprise réalise un profit ou une perte. Il existe deux méthodes principales de calcul de l'amortissement : Méthode linéaire : Le taux d'amortissement dépend de la durée d'utilité de l'actif et est appliqué à la valeur d'origine de la même manière chaque année. Modèle dégressif : Ouvert à toutes les entreprises pour les biens d'équipement neufs ayant une durée d'utilité d'au moins trois ans. Les facteurs applicables sur six ans varient de 1,25 à 2,25¹⁶

Tableau 2 : Compte de résultat

Désignation	Note	N	N-1
Chiffre d'affaire			

¹⁵ DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise » 4 édition, © Dunod, 2018, page11.

¹⁶ DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise » 4 édition, © Dunod, 2018, page12.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Variation produits finis et encours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommation			
2-CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
3-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
5-RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
6-RESULTAT FINANCIER			
7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)			
Impôt exigible sur résultat ordinaire			
Impôt différés (variation) sur résultat ordinaire			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
8-RESULTAT NET DES ACTVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaire (produits)			
Eléments extraordinaire (charges)			

9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
10-RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
11-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont par des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Source : collectif EPBI, nouveau système comptable financier, Edition Pages bleues internationales, Algérie, 2010, p 167-168.

(1) à utiliser uniquement dans la présentation des états financiers consolidés

3. Les documents d'annexe

3.1. Définition des documents d'annexe

« L'article 8 du Code de Commerce stipule que « les comptes annuels comprennent le bilan, le compte de résultat et une annexe : ils forment un tout indissociable ». Selon l'article 9, l'annexe complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat et lorsque l'application d'une prescription comptable ne suffit pas pour donner l'image fidèle mentionnée au présent article, des informations complémentaires doivent être données dans l'annexe. Selon le même article, «si, dans un cas exceptionnel, l'application d'une prescription comptable se révèle impropre à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation ou du résultat, il doit y être dérogé ; cette dérogation est mentionnée à l'annexe et dûment motivée, avec indication de son influence sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise» L'annexe aux comptes annuels comprend des informations sur les règles et méthodes comptables retenues pour établir les comptes annuels : Taux d'amortissement par nature d'immobilisations, méthodes de valorisation des stocks. Elle inclut également des notes d'information relatives à la variation au cours de l'exercice des immobilisations incorporelles, corporelles et financières, des capitaux propres, le détail des provisions, le tableau des échéances des créances et des dettes ou le montant des engagements hors bilan. »¹⁷

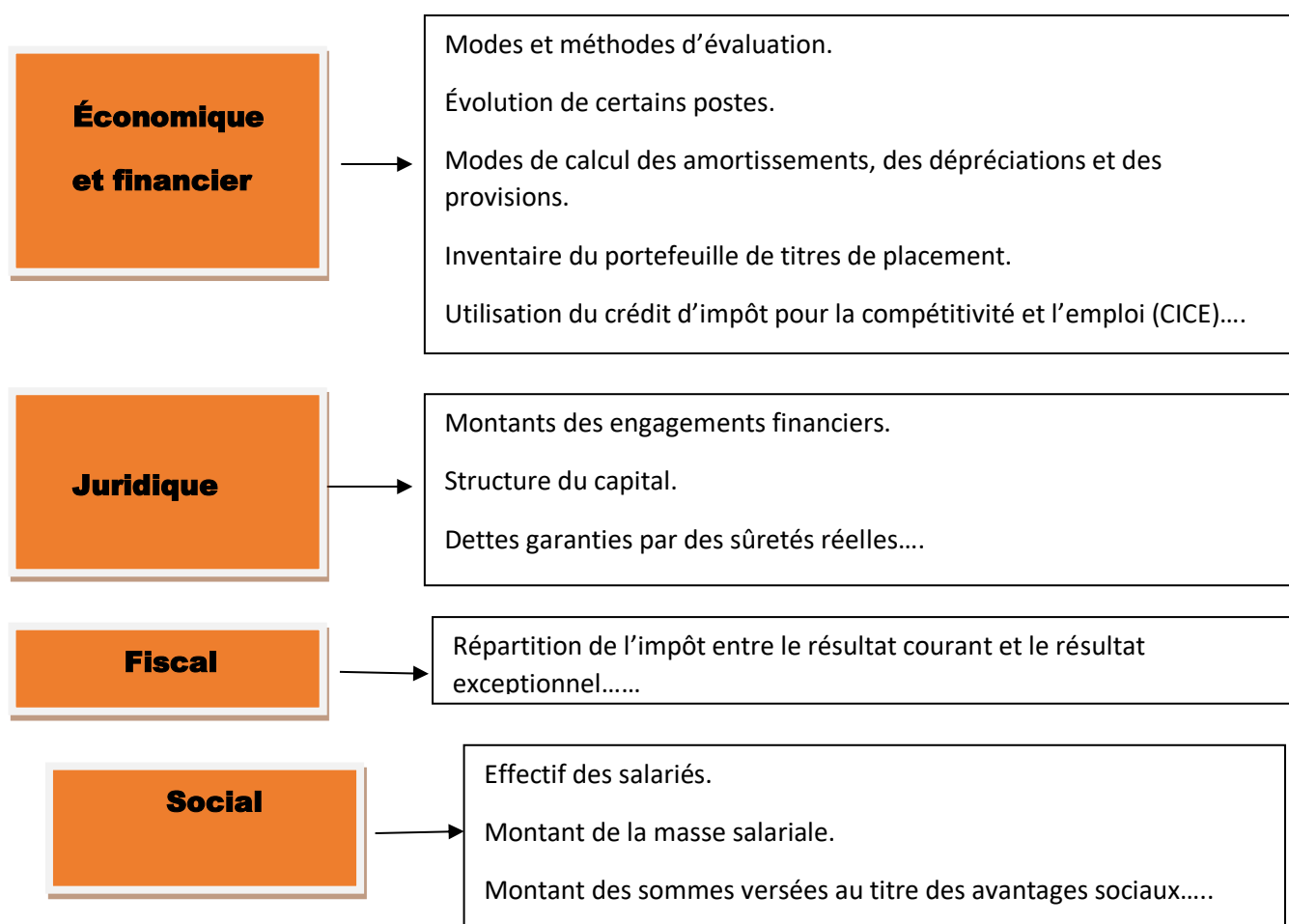
¹⁷ Serge Evraert et Christian Prat dit Hauret pour e-theque.com

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe forment un tout indissociable :

Bilan
+ Compte de résultat
+ Annexe
= Tableaux de synthèse

3.2. Les informations de l'annexe :

Actuellement, l'annexe fournit des informations d'ordre :



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

- les grands événements de l'année ;
- principes comptables, règles et méthodes d'évaluation, comparabilité des comptes
- Notes relatives aux éléments du bilan

- Notes sur le compte de résultat ;
- Autres informations : événements postérieurs au règlement, engagements financiers et autres transactions non inscrites au bilan, facteurs environnementaux...¹⁸

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015, page 38.

3.3. Les tableaux de l'annexe comptable

La présentation des tableaux en système de base

Tableau 3 : les immobilisations

Situations et mouvements (b)	A	B	C	D
Rubriques (a)	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice (c)
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles...				
Immobilisations financières				
Total....				

- (a) À développer si nécessaire selon la nomenclature des postes du bilan. Lorsqu'il existe des frais d'établissement, ils doivent faire l'objet d'une ligne séparée.
- (b) Les entités subdivisent les colonnes pour autant que de besoin [cf. ci-dessous développement des colonnes B (augmentations) et C (diminutions)].
- (c) La valeur brute à la clôture de l'exercice est la somme algébrique des colonnes précédentes ($A + B - C = D$).

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015, page 40.

¹⁸ Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015, page 38.

Tableau 4 : les amortissements

Situations et mouvements (b)	A	B	C	D
Rubriques (a)	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Augmentations Dotations de l'exercice	Diminutions d'amortissements de l'exercice	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice (c)
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles.....				
Immobilisations financières				
Total.....				

(a) À développer si nécessaire selon la même nomenclature que celle du tableau des immobilisations

(b) Les entités subdivisent les colonnes pour autant que de besoin [cf. ci-dessous développement des colonnes B (augmentations) et C (diminutions)].

(c) Les amortissements cumulés à la fin de l'exercice sont égaux à la somme algébrique des colonnes précédentes ($A + B - C = D$).

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015, page 41.

Tableau 5 : les dépréciations

Situations et mouvements (b)	A	B	C	D
Rubriques (a)	Dépréciations au début de l'exercice	Augmentations Dotations de l'exercice	Diminutions Reprises de l'exercice	Dépréciations à la fin de l'exercice (c)
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles.....				

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Immobilisations financières				
Stocks.				
Créances				
Valeurs mobilières de placement.				
Total				

- (a) À développer si nécessaire.
- (b) Les entités subdivisent les colonnes pour autant que de besoin.
- (c) Le montant des dépréciations à la fin de l'exercice est égal à la somme algébrique des colonnes précédentes ($A + B - C = D$).

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015. page 42.

Tableau 6 : les provisions

Situations et mouvements (b)	A	B	C		D
Rubriques (a)	Provisions au début de l'exercice	Augmentations Dotations de l'exercice	Diminutions		Provisions à la fin de l'exercice (c)
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés repris au cours de l'exercice	
Provisions réglementées.					
Provisions pour risques.					
Provisions pour charges.					
Total					

- (a) À développer si nécessaire (le cas échéant, il convient de mettre en évidence entre autres les provisions pour pensions et obligations similaires, les provisions pour impôts, les provisions pour renouvellement des immobilisations concédées...).
- (b) Les entités subdivisent les colonnes pour autant que de besoin [cf. ci-dessous développement des colonnes B (augmentations) et C (diminutions)].
- (c) Le montant des provisions à la fin de l'exercice est égal à la somme algébrique des colonnes précédentes ($A + B - C = D$).

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015. page 43.

Tableau 7 : l'état des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.

Créances (a)	Montant Brut	Liquidité de l'actif	
		Échéances à 1 an au plus	s à 1 an au plus Échéances à plus 1 an
Créances de l'actif immobilisé : Créances rattachées à des participations. Prêts (1) Autres .			
Créances de l'actif circulant : Créances Clients et Comptes rattachés. Autres.			

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Capital souscrit – appelé, non versé			
Charges constatées d'avance			
Total			
(1) Prêts accordés en cours d'exercice			
Prêts récupérés en cours d'exercice			

(a) Non compris les avances et acomptes versés sur commandes en cours.

Dettes (b)	Montant brut	Degré d'exigibilité du passif		
		Échéances à 1 an au plus	Échéances à plus 1 an	Échéances à plus 5 ans
Emprunts obligataires convertibles (2).				
Autres emprunts obligataires (2).				
Emprunts (2) et dettes auprès des établissements de crédit dont:				
– à 2 ans au maximum à l'origine				
– à plus de 2 ans à l'origine				
Emprunts et dettes financières divers (2) (3)				
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés				
Dettes fiscales et sociales				
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés				
Autres dettes (3)				
Produits constatés d'avance				
Total				

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice				
Emprunts remboursés en cours d'exercice				
(3) Dont..... envers les associés (indication du poste concerné)				

(b) Non compris les avances et acomptes reçus sur commandes en cours.

Source :Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015.page 44.

Tableaux du portefeuille de TIAP

Tableau 8 la valeur estimative du portefeuille de TIAP

Exercice Décomposition	Montant à l'ouverture de l'exercice			Montant à la clôture de l'exercice		
	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur estimative
Fractions du portefeuille évaluées :						
– au coût de revient						
– au cours de bourse						
– d'après la situation nette						
– d'après la situation nette réestimée						
– d'après une valeur de						

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

rendement ou de rentabilité – d’après d’autres méthodes à préciser)						
Valeur estimative du portefeuille.						

Valeur du portefeuille	Valeur comptable nette	e nette Valeur estimative
Mouvements de l'exercice		
Montant à l'ouverture de l'exercice		
Acquisition de l'exercice		
Cession de l'exercice (en prix de vente)		
Reprises de dépréciations sur titres cédés		
Plus-values sur cessions de titres :		
– détenus au début de l'exercice		
– acquis dans l'exercice		
Variation de la dépréciation du portefeuille		
Autres variations de plus-values latentes		
– sur titres acquis dans l'exercice		
– sur titres acquis antérieurement		
Autres mouvements comptables (à préciser).		
Montant à la clôture de l'exercice		

Tableau 9 la variation de la valeur du portefeuille de TIA

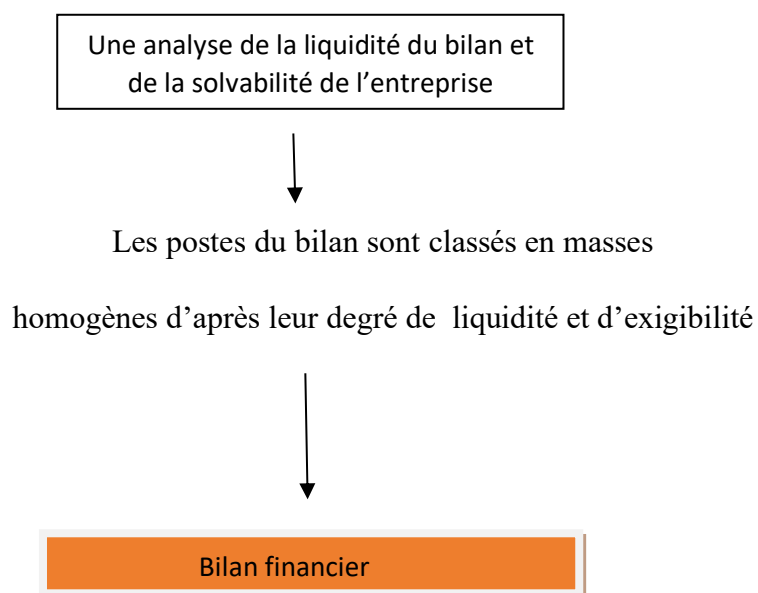
Source :Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015.page 46.

4. Le bilan financier

Par définition, un bilan financier (fonctionnel) est un bilan dans lequel les emplois et les ressources sont classés par fonction (investissement, financement, exploitation et hors exploitation). Nous ne parlons pas ici d'actifs et de passifs, mais d'emplois et de ressources.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

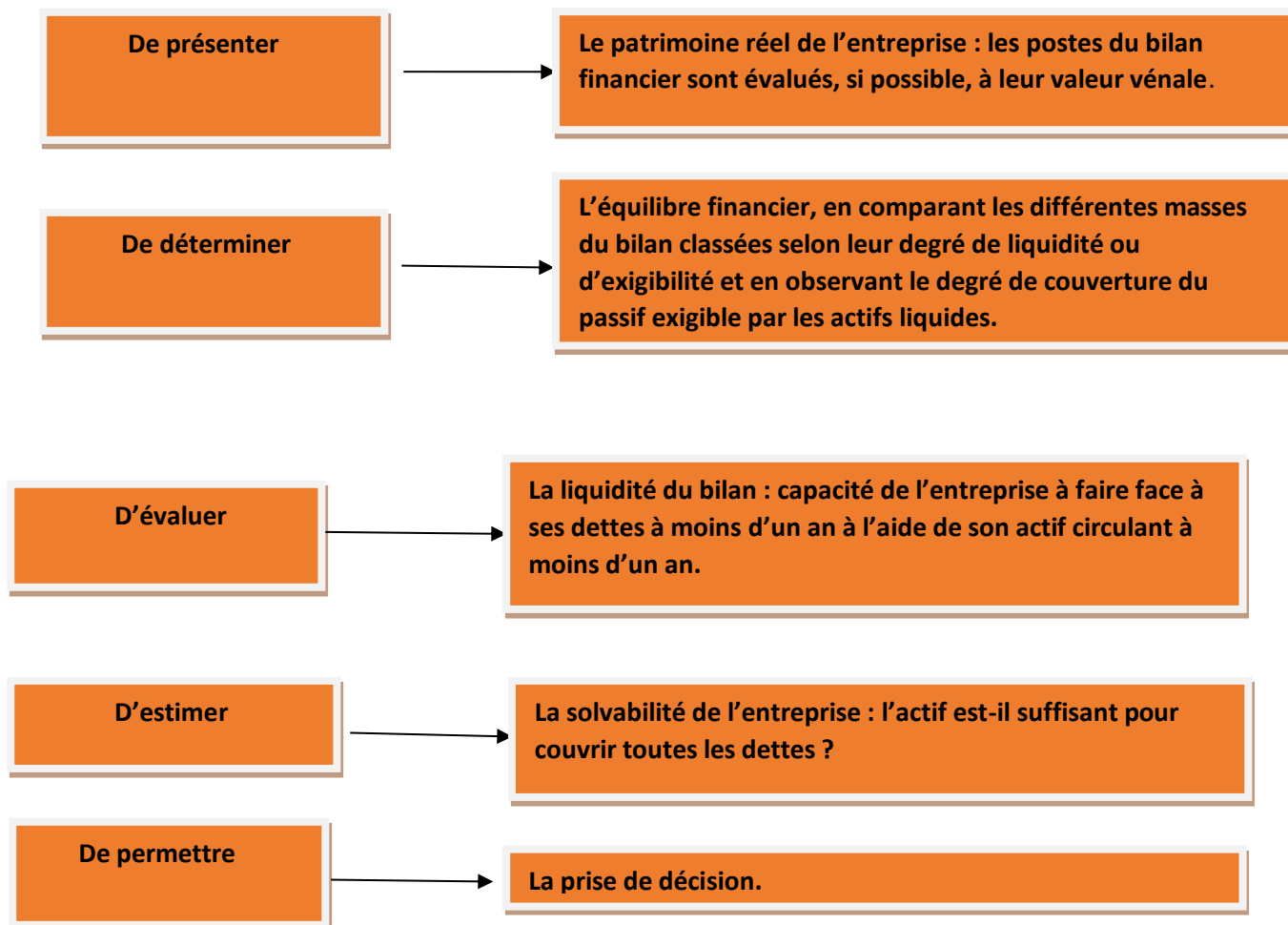
Son objectif est d'analyser la qualité présente dans le bilan comptable sous un autre angle. En simplifiant à l'extrême, cela montre : d'où vient l'argent et dans quel but.¹⁹ Cependant, il est nécessaire de retraiter les éléments constitutifs du bilan comptable pour permettre :



¹⁹ K.CHIHA, « Finance d'entreprise », édition HOUMA, Alger 2009, page 49.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Le rôle du bilan financier est :



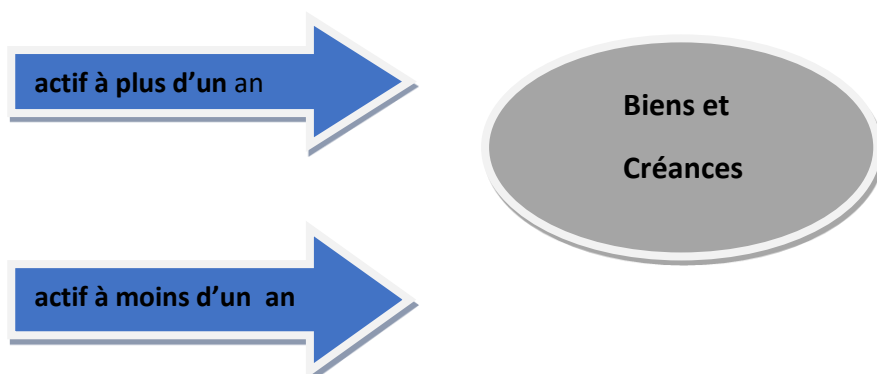
Source : béatrice ET francis grandguillot » L'analyse financière « 18e édition 2014-2015,page129.

A. La structure du bilan financier :

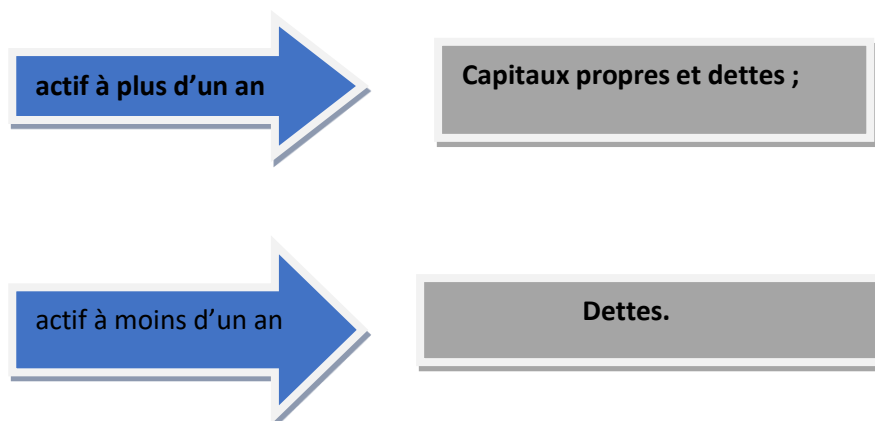
Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat. Toutefois certaines corrections doivent être effectuées de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes significatives.

A – Les masses :

L'entreprise possède des actifs dont le délai de transformation en monnaie est plus ou moins long :



Ces actifs servent à faire face aux passifs plus ou moins exigibles :



Les postes de l'actif sont évalués à leur valeur actuelle nette.

Le passif à plus d'un an comprend :

- les capitaux propres représentant la valeur patrimoniale de l'entreprise ou l'actif net ;
- les dettes exigibles à plus d'un an.

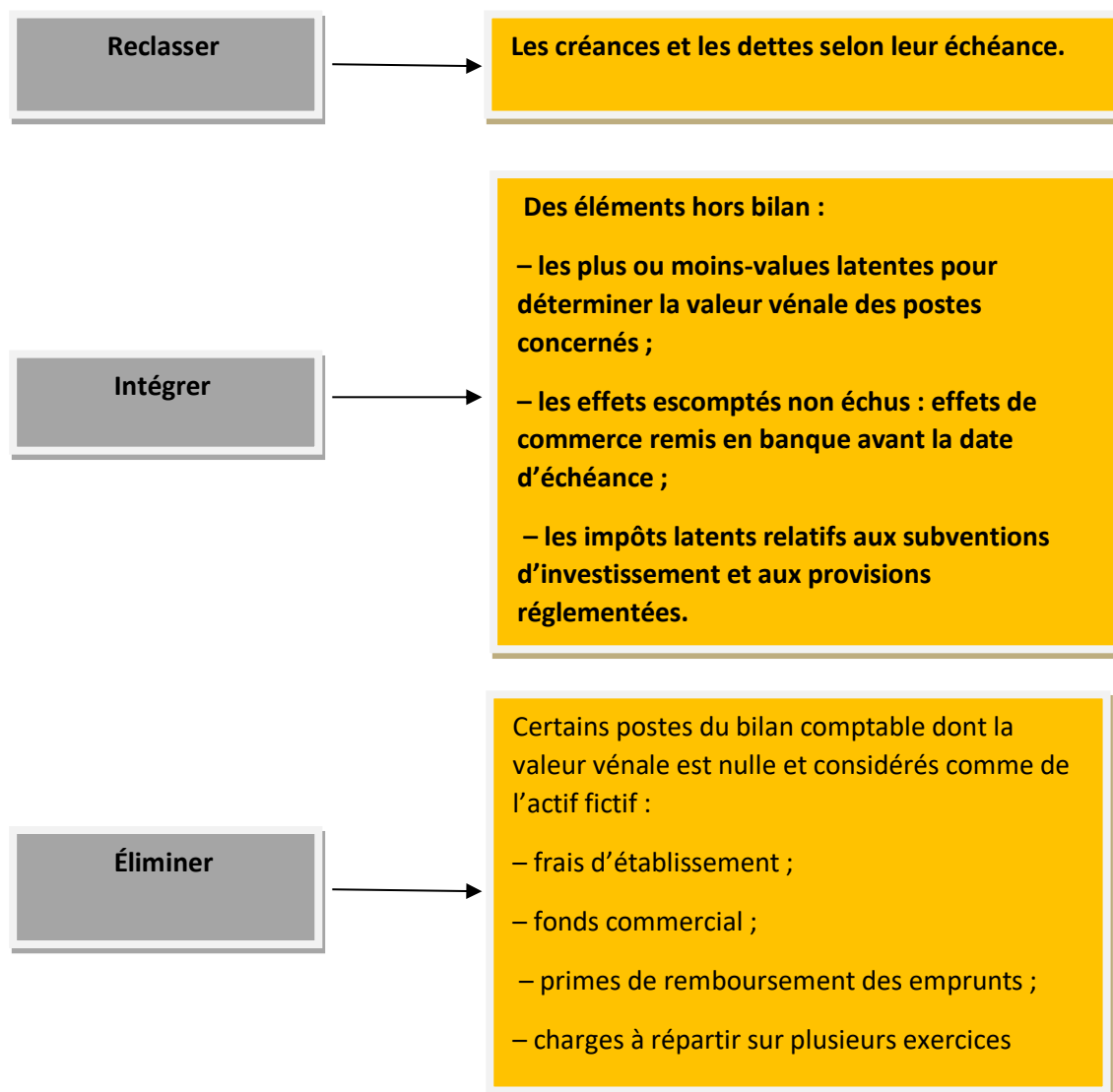
Source : béatrice ET francis grandguillot » L'analyse financière « 18e édition 2014-2015,page130.

Tableau 10 le bilan financier

Actif ou Emplois	Passif ou Ressources
<p>Actif réel net à plus d'un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net • Actif circulant à plus d'un an • Charges constatées d'avance à plus d'un an 	<p>Passif réel à plus d'un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres • Provisions à plus d'un an • Dettes à plus d'un an • Produits constatés d'avance à plus d'un an
<p>Actif réel net à moins d'un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stocks et en-cours • Créances à moins d'un an • Disponibilités <p style="text-align: center;">+</p> <p>Valeurs mobilières de placement</p>	<p>Passif réel à moins d'un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dettes financières à moins d'un an • Dettes non financières à moins d'un an • Provisions à moins d'un an

B. Les retraitements :

Le bilan comptable subit plusieurs retraitements afin d'établir le bilan financier :



Source : béatrice ET francis grandguillot » L'analyse financière « 18e édition 2014-2015,page131.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Tableau 11 : Le bilan financier après retraitements

Actif (Degré de liquidité)	Passif (Degré d'exigibilité)
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net (Total I au bilan) + Plus-values latentes + Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances...) + Charges constatées d'avance à plus d'un an - Moins-values latentes - Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an - Capital souscrit – non appelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres (Total I au bilan) + Plus-values latentes + Comptes courants bloqués + Écart de conversion – Passif - Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision - Impôt latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées - Actif fictif net - Moins-values latentes
<p>Postes constituant l'actif fictif net à éliminer :</p> <p>Frais d'établissement</p> <p>Fonds commercial</p> <p>Primes de remboursement des obligations</p> <p>Charges à répartir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes à plus d'un an + Provisions à plus d'un an + Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées + Produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an

<p>• Actif circulant net</p> <ul style="list-style-type: none"> - Part de l'actif circulant net à plus d'un an + Charges constatées d'avance à moins d'un an + Part de l'actif immobilisé à moins d'un an + Effets escomptés non échus + Capital souscrit – non appelé + Part d'écart de conversion actif couverte par une provision 	<p>• Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dettes financières à moins d'un an + Provisions à moins d'un an + Impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées + Effets escomptés non échus + Produits constatés d'avance à moins d'un an
---	---

Source : Béatrice ET francis grandguillot » L'analyse financière « 18e édition 2014-2015,page132.

Section 03 : les indicateurs d'équilibre financier.

Chaque entreprise doit connaître sa situation financière actuel afin de la comparer à celles des années précédentes.

La gestion financière permet aux entreprises quelque que soit leur classifications a effectuer cette analyses.

1. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan financier.

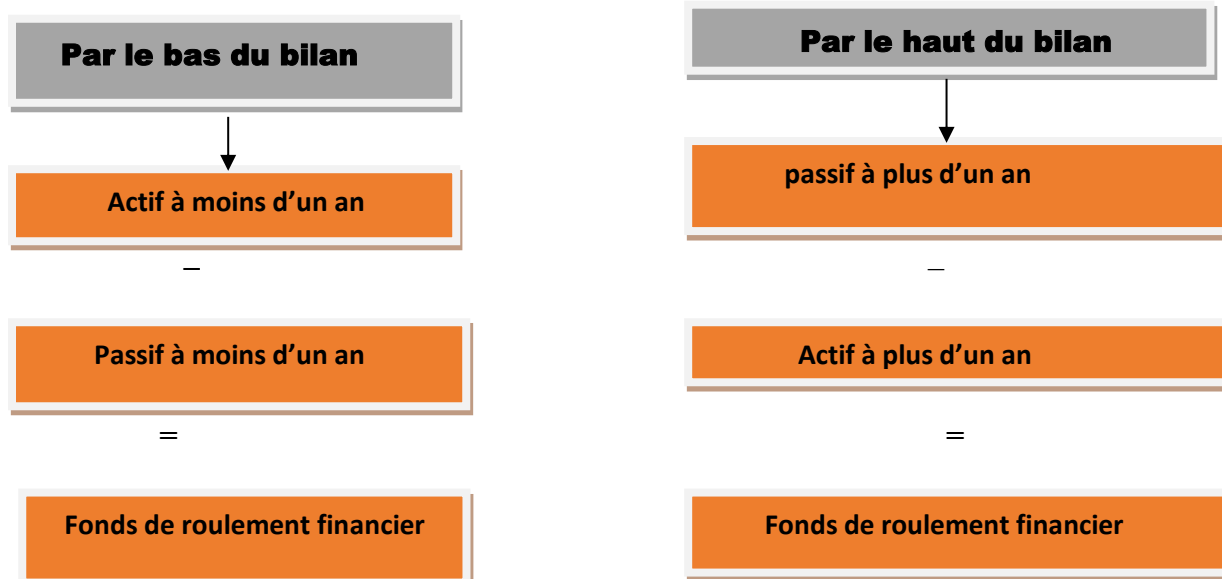
1.1. Le fond de roulement financier (FRF)

Une entreprise est dite en équilibre financier lorsqu'elle est en mesure de remplir ses engagements contractuels à perpétuité, c'est-à-dire que les travaux doivent être financés par les ressources dont dispose l'entreprise pendant une durée au moins égale à la durée de vie de ces emplois. Travailler. Ou lorsque ses actifs sont financés par une ressource de passif équivalente à la liquidité de ces actifs. Pour éviter le risque de faillite, l'entreprise doit disposer d'une certaine marge de sécurité, constituée d'actions de capital appelées FR, avec la possibilité de financer une partie de ses liquidités. Cette marge de sécurité (surplus de ressources stables par

rapport à une utilisation stable) permet à l'entreprise de gérer les éventuels décalages entre les entrées et les sorties et d'éviter d'éventuels problèmes de trésorerie.²⁰

- Le calcul du fond de roulement financier

Le fonds de roulement financier peut être calculé de deux manières :



Souce : Béatrice et Francis Grandguillot, » L'essentiel de l'Analyse financière » 13e édition 2015 2016,page103.

1.2. Les ratios de liquidités

Pour des raisons évidentes, les ratios de liquidité sont intéressants pour les créanciers à court terme. Comme les entreprises font constamment des affaires avec des banques et d'autres prêteurs à court terme, il est important de comprendre ces ratios.²¹

²⁰ <https://fr.slideshare.net/lotfitalieb750/chapitre-3-analyse-de-lquilibre-financier.consulter.le.15/06/2022> a 17h30.

²¹ Julien Le Maux « ANALYSE FINANCIÈRE » CHENELIERE EDUCATION, 2014, Page 121.

1.2.1. Le ratio de liquidité générale

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif réel net à moins d'un an}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

- Le ratio de liquidité restreinte

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{(\text{Créances à moins d'un an}) + (\text{Disponibilités})}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

1.2.2. Le ratio de liquidité immédiate

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an}}$$

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

Si ce dernier est supérieur à 0,5 alors l'entreprise a trop de liquidité, le Manager doit donc songer à faire des placements ou des investissements ;

Et si tend vers 1 c'est quand même acceptable en termes de liquidité mais S'il est inférieur à 1 la Trésorerie est en mal.

1.2.3. Le ratio d'autonomie financière

Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise.

$$\text{ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$$

Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise et il doit être inférieur à 1

1.2.4. Le ratio d'Endettement à terme

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

$$\text{Endettement à terme} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à plus d'un an}}$$

Ce ratio doit être inférieur 1; si il est égale 0,5 c'est que la société n'est pas endettée

1.2.5. Le ratio de Solvabilité générale

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

$$\text{Solvabilité générale} = \frac{\text{Actif réel net}}{\text{Total des dettes}}$$

2. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan fonctionnel

Du bilan fonctionnel découlent trois indicateurs de gestion qui, mis en relation, permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise.

2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

2.1.1. Définition du fond de roulement net global

« Les emplois stables doivent être financés par les ressources stables.

Le fonds de roulement net global représente la part des ressources durables consacrée à finance des emplois circulants.

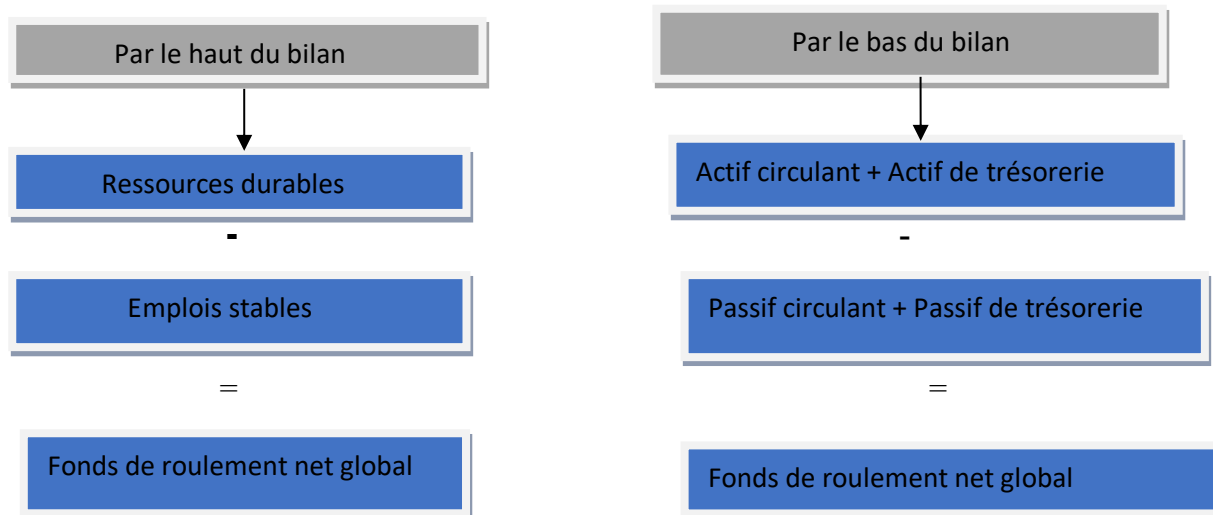
Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Un fonds de roulement net global positif est nécessaire dans la plupart des entreprises pour assurer l'équilibre financier. »²²

²² Béatrice et Francis Grandguillot » L'essentiel de l'Analyse financière » 9e édition, Gualino éditeur, page90.

Toutefois, un fonds de roulement net global négatif traduit une situation normale pour les entreprises de distribution.

2.1.2. Le calcul du fonds de roulement net global



Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'essentiel de l'Analyse financière » 9e édition, Gualino éditeur, page 90.

2.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

2.2.1. Définition du besoin en fonds de roulement

Selon Bruno Bachy Michel Sion, le besoin de fonds de roulement est défini comme suite :

« Il représente les besoins de financement du cycle d'exploitation, l'entreprise est contrainte de payer ses fournisseurs avant de recevoir l'encaissement de ces clients. Pour avoir fabriquer et vendre, l'entreprise doit accepter d'immobiliser des capitaux dans des actifs circulants d'exploitation : constituer un stock, faire crédit a ses clients. Le cycle d'exploitation procure cependant également des ressources, le crédit des fournisseurs, les acomptes reçues des clients,

les dettes fiscales et sociales... le BFR est égale aux actifs circulants d'exploitation diminués des dettes d'exploitation »²³

2.2.2. Les composantes du besoin en fond de roulement

2.2.2.1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

« Le besoin en fonds de roulement d'exploitation correspond en fait au décalage temporel qui existe entre les encaissements liés à la vente de produits et de services et les décaissements nécessités par la production de ces mêmes produits et services. »²⁴

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est égal à :

Actifs circulants d'exploitation - Dettes circulantes d'exploitation = Besoin en fonds de roulement d'exploitation

Le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation dépend de la durée du cycle d'exploitation, du niveau du chiffre d'affaires et des relations commerciales avec les fournisseurs et les clients.

2.2.2.2. Le besoin en fond de roulement hors exploitation (BFRHE)

« Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie des besoins de financement circulants, non liés directement au chiffre d'affaires, qui n'est pas financée par les dettes circulantes hors exploitation. Il présente un caractère instable.

. Il sert à financer le besoin en fonds de roulement hors exploitation. »²⁵

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est égal à :

Actif circulant hors exploitation - Passif circulant hors exploitation = Besoin en fonds de roulement hors exploitation.

²³ BRUNO BACHY MICHEL SION, « Analyse financière des comptes consolidés », normes IFRS Dunod, Paris, 2015, Page 228

²⁴ Jack FORGET « Analyse financière » © Éditions d'Organisation, 2005, page 97 .

²⁵ Béatrice et Francis Grandguillot « L'essentiel de l'Analyse financière » 9e édition, Gualino éditeur, page 90 et 91

2.2.3. La trésorerie nette :

Alors que les composantes du BFR sont liées à l'activité courante et notamment à l'activité d'exploitation, celles de la « trésorerie » sont liées aux opérations financières à court terme réalisées par l'entreprise.

D'une part, cette dernière se voit contrainte de rechercher des moyens de financement à court terme qu'elle sollicite auprès des banques ou d'autres partenaires financiers ; il s'agit alors de ressources à court terme présentant un caractère financier ou, plus simplement, de « ressources de trésorerie ».

A la différence des ressources cycliques obtenues dans le cadre de l'activité courante et induites de façon quasi spontanée par les opérations industrielles et commerciales, ces ressources de trésorerie doivent être recherchées auprès de partenaires financiers spécifiques.

Elles requièrent des négociations et des montages particuliers qui débordent la gestion courante et relèvent typiquement de la gestion financière à court terme ou gestion de la trésorerie.²⁶

En revanche, lorsqu'une entreprise dégage un excédent monétaire plus ou moins persistant, elle a la possibilité de l'allouer à divers placements financiers, permettant de les répartir entre des « emplois de trésorerie » plus ou moins diversifiés.

Si l'utilisation des actifs immobilisés ou conjoncturels est largement influencée par les activités courantes et leurs impératifs techniques ou économiques, ces investissements correspondent à des usages de nature strictement financière ; compte tenu des variables de décision financière (liquidité, risque, rendement), interrompre ces usages avec certains partenaires financiers (banques, finances publiques, mutuelles ou entreprises d'investissement). La comparaison entre utilisation de trésorerie (ET) et ressources de trésorerie (RT) permet enfin de caractériser « position de trésorerie » ou « trésorerie » (T) ou encore « trésorerie nette »

$$\text{Trésorerie (T)} = \text{Emplois de trésorerie (ET)} - \text{Ressources de trésorerie (RT)}$$

²⁶ Elie Cohen » GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER » (Economica - AUPELF, diffusion EDICEF), page 134.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

Compte tenu des éléments de sa définition, la trésorerie traduit la position globale que l'entreprise acquiert sur ses opérations financières à court terme.

$$T > 0 \Leftrightarrow ET > RT$$

Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue un placement financier liquide (ET) et que le montant de son partenaire financier excède les ressources à court terme également obtenues auprès du partenaire financier (RT). Dans ce cas, la situation reflète la facilité de trésorerie, car l'entreprise semble disposer de liquidités suffisantes pour assurer le service de sa dette financière à court terme (RT). On peut alors parler d'une réelle autonomie financière à court terme.

$$T < 0 \Leftrightarrow ET < RT$$

A l'inverse, une trésorerie négative signifie que l'entreprise est dépendante de ses ressources financières à court terme (RT). Cette dépendance ou pression sur les liquidités reflète un ajustement dans lequel les liquidités ou quasi-liquidités (ET) s'avèrent insuffisantes pour assurer le service des obligations financières à court terme (RT), même si l'entreprise est disposée à le faire. Dès lors, le maintien de la trésorerie apparaît comme une contrainte imposée à l'entreprise et limite son autonomie financière à court terme. Cependant, si une situation de trésorerie négative ($T < 0$) traduit une certaine dépendance financière, elle ne doit pas être interprétée à la légère comme un signe de faillite : en effet, de nombreuses entreprises peuvent survivre dans une telle situation tant que leurs partenaires financiers sont d'accord et que la prospérité de maintenir la trésorerie qu'ils ont confiée à ces sociétés.

Chapitre 01 : Le diagnostic financier.

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.**

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixes, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés. Ce chapitre aura alors pour objet de présenter des principaux axes à examiner lors de l'appréciation de viabilité de l'entreprise.

Section 01 : Concept de la performance de l'entreprise

Introduction :

La performance d'une entreprise est un concept ambigu, complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Il a été largement présenté comme une nécessité absolue au cours des dernières décennies. Sa complexité vient non seulement de la variété de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel. Dans le monde des affaires, le slogan est aujourd'hui très clair et bien défini : En cette ère de concurrence accrue, vous devez exécuter pour assurer la survie et la pérennité de votre organisation et pour accroître votre avantage concurrentiel, la mondialisation et l'internationalisation du marché. Ainsi, la notion de performance d'une entreprise peut être définie comme le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux efforts déployés et aux ressources dépensées. Elle repose principalement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

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

1. Généralités et historique de la performance

Les origines du mot spectacle remontent au français du milieu du XIXe siècle. À l'époque, il faisait référence à la fois au succès dans les courses de chevaux et au succès dans les courses.

Il a ensuite souligné les notes et les réalisations sportives d'un athlète. Sa signification a évolué au cours du XXe siècle. Il rappelle la machine halshs-00544875, version 1 - 9-Dec-2010 - 4 possibilités dans le schéma - et par extension spécifie d'excellentes performances. Ainsi, la performance dans la définition française est le résultat de l'action, en vue de la réussite ou de l'exploitation. Contrairement à son sens français, la performance en anglais "comprend action, result and possible extraordinaire success" (Bourguignon, 1995, p.62) Dans le domaine du

management, la performance a toujours été une notion floue, rarement clairement définie. Il n'est utilisé que pour le contrôle administratif en traduisant sa signification en anglais. Ensuite, il précise l'action, le résultat et le succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000), car elle combine les trois sens énumérés ci-dessus, et admet explicitement son caractère polysémique.

La « performance peut donc être définie » comme la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et le type de ces objectifs. Cette réalisation peut s'entendre au sens strict (résultat, résultat) ou au sens large de processus (action) aboutissant au résultat... » (p. 934) Pour Lebas (1995), la performance ne peut être qu'Elle n'existe que lorsqu'elle peut être mesurée, et en aucun cas cette mesure ne peut se limiter à la connaissance du résultat. Nous évaluons ensuite les résultats obtenus en les comparant aux résultats attendus ou standards (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation des performances peut être assimilée à un « benchmarking ».

27

1.1. Définition de la performance de l'entreprise

« Force est de constater que le vocabulaire des spécialistes n'est pas stabilisé, faisant de la performance un concept mal défini. C'est un construit qui débouche sur des divergences selon les auteurs, un « mot-valise » qui reçoit de nombreuses acceptions (M. Lebas, 1995).

La performance a donc un statut multidimensionnel. Les travaux de recherche qui traitent des perceptions managériales de la performance concluent à une nécessaire représentation multicritère de cette notion (M. Kalika, 1988). La difficulté de cerner le concept de performance va de pair avec la richesse de ses acceptions. Malgré cela, il ne semble pas que nous puissions nous passer de cette notion qui permet aux dirigeants d'entreprises d'évaluer la pertinence de leurs décisions et de tester dans le temps la viabilité de leurs choix stratégiques. »²⁸

« La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte

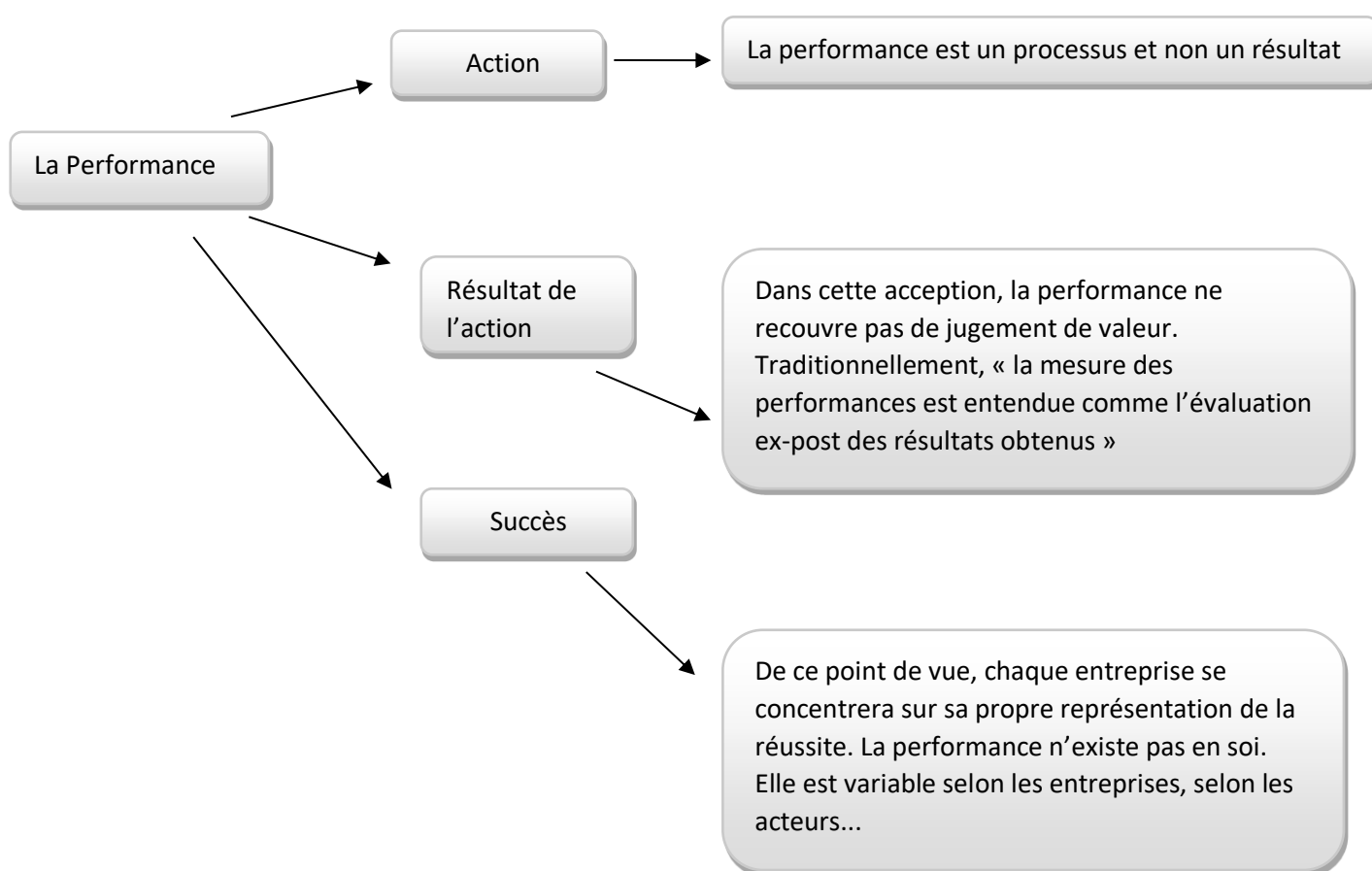
²⁷ Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, page 3 et 4.

²⁸ Jean-François Ngok Evina, « La Revue des Sciences de Gestion » n° 230 – Organisation, page 81.

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

d'utilisation. Comme le souligne Saucier : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. »

Considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation. »²⁹



²⁹ Pierre voyer »tableau de bord de gestion et indicateurs de performances « 2 e édition,page84.

Source : FARIDI Mohammed, LATIF Hamid, » Revue d études en management et finances d organisations N°5 Juillet 2017,page4.

1.2. L'objectif de la performance

- Transparence accrue pour mieux informer le Parlement et le public de ce qui est attendu et de ce qui est réalisé.
- Améliorer l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques pour assurer des services publics de qualité au moindre coût.
- Renforcer la responsabilisation des gestionnaires quant à l'établissement de rapports sur leur rendement et leurs résultats.
- Identifier des indicateurs pour évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints.³⁰

1.3. Les notions de la performance financière :

Bien que la grille de lecteurs soit sélectionnée pour la performance celle-ci est finalement associée à quatre principes :

- Efficacité, qui reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en liant les résultats aux objectifs ;
- L'efficience, liant les résultats et les moyens en liant les indicateurs de résultats aux indicateurs qui mesurent le capital employé ;
- La cohérence, qui traduit l'harmonie des composantes fondamentales d'une organisation en une mesure de la performance organisationnelle en associant objectifs et moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- La pertinence de lier les objectifs ou les moyens aux contraintes environnementales. La pertinence permet d'évaluer la performance dans des domaines stratégiques, c'est-à-

³⁰ Guide Méthodologique »suivi de la performances et choix des indicateurs « Décembre 2009, Union Européenne,page3.

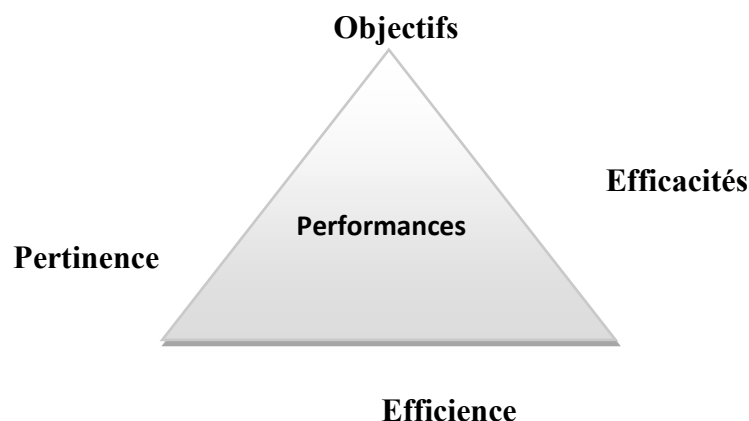
dire l'avantage concurrentiel basé sur l'appréciation de l'adéquation entre les éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est appréhendée comme le résultat d'actions (post-évaluation des résultats obtenus, -Bouquin, 2004-), l'analyse de la mesure sera avant tout orientée sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque la performance est basée sur une évaluation du processus de mise en œuvre (i.e. différentes méthodes d'obtention des résultats, Baird -1986-), son évaluation doit intégrer dans l'analyse les conditions dans lesquelles les résultats ont été obtenus.

Enfin, lorsque la performance reflète la réussite d'une action (Bourtignon, 1995), elle apparaît comme un construit social. Ici, la performance devient un concept contingent, dit avoir un sens variable selon les attentes des parties prenantes.

Bref, le concept de performance est indissociable d'autres concepts tels que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.³¹



Source :Stéphane Jacquet, » Management de la performance : des concepts aux outils »page 4.

2. Typologie de la performance

2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont une entreprise atteint ses objectifs et la manière dont ces objectifs sont atteints. M. Kalika (1988) soulignera qu'elle est directement

³¹ Melchior Salgado » La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations,page 3et4

liée à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt qu'à l'exécution des éventuelles conséquences de sa nature sociale ou économique. Les facteurs qui peuvent évaluer l'efficacité de cette organisation sont le respect de la structure formelle, l'articulation entre les composantes organisationnelles, la qualité de la rotation, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) ont ajouté l'influence du pouvoir du leader. Bien que ces facteurs intéressent l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas de définir clairement la performance organisationnelle.

2.2. La performance sociale

La performance sociale est liée à l'état des relations sociales ou au sein de l'entreprise et reflète la capacité de l'entreprise à être attentive à la sphère sociale.

C'est un concept central dans la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003).

En tant que déterminant du bon fonctionnement d'une organisation moderne, cette performance est la nature des rapports sociaux telle que mesurée par C. Marmuse (1997), son rapport à la qualité de la prise de décision collective, l'importance des conflits et des crises sociales (quantité, sévérité, pénibilité, etc.), la satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélité des salariés dans l'entreprise, l'absentéisme et les retards de travail (signes de manque de motivation ou d'ennui, travail dangereux ou pénible), le climat social de l'entreprise, qui est un indicateur du climat interne de l'entreprise et de la constitution des équipes. Evaluation subjective, fonctionnement des instances (jobs ou job boards) représentatives des personnes, fonctionnement des cercles de qualité (nombre d'actions et de résultats) et participation aux décisions.

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des RH dans la gestion des entreprises est à l'origine de l'intérêt d'analyser l'impact des pratiques de gestion des RH sur la performance des entreprises.

A cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité et la poursuite de l'excellence d'une entreprise passent par la création de structures et de systèmes de management qui favorisent l'initiative et la créativité des ressources humaines.

2.3. La performance économique et financière

Quant à la performance économique et financière, elle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à survivre ou à atteindre ses objectifs (R. Calori et al., 1989).

Rapportée au coût, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité des investissements et des ventes.

Les aspects économiques et financiers de la performance sont depuis longtemps des références pour la performance et la valorisation des entreprises.

Même si elle aide à lire simplement la gestion d'une entreprise, cette dimension financière à elle seule n'assure plus la compétitivité d'une entreprise.

2.4. La performance commerciale

Enfin, la performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés.

La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients.

Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La satisfaction doit même être une préoccupation permanente des dirigeants, car elle est l'épine dorsale de la pérennité financière d'une entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramaroson, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs ou qualitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires, comme la capacité à innover pour les clients, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003). Pour pérenniser cette performance commerciale, les entreprises doivent développer la qualité et prendre des mesures pour assurer la qualité, la satisfaction des clients (A. Cardoso 2003), le service client et les conseils qui leur sont apportés (J. Bely et al., 2003 ; K.

Appiah-Adu et S. Singh, 1999), des services liés à des produits tangibles, car ces services sont une source de valeur pour les consommateurs, pleinement orientés client et perpétuellement innovants (Lee Sungho et al., 2006 ; J.-M. Lehu , 2005). V. Tsapi (1999) a ajouté des critères tels que la commercialisation de produits de qualité adaptés à l'environnement, la fourniture de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre de prix compétitifs, l'impartialité des références et l'échange d'informations avec les fournisseurs. Dans l'innovation en particulier, la mobilisation massive des connaissances résultant du processus créatif (G. Robles et al., 2005) apparaît comme un facteur critique de succès pour les firmes en quête de performance (H. Rakoto, 2005). Toutes ces actions permettent aux entreprises de créer de la valeur pour leurs clients, notamment dans un environnement fortement concurrentiel.

Les entreprises créent cette valeur lorsqu'elles réussissent à répondre le plus précisément possible aux attentes des clients (A. Lejeune et al., 2001). Pour maximiser cette valeur pour les clients et être les meilleurs sur leur marché, M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies pour les entreprises vers l'excellence :

Excellence opérationnelle, excellence de la performance produit, excellence relationnelle.³²

3. La performance dans ces composantes internes ³³

3.1. Performance et qualité

- La qualité est maintenant bien connue au sein de l'entreprise. Des progrès significatifs ont été réalisés dans sa prise en compte plus large. Ceci à tous les niveaux de la structure, jusqu'au client. Les méthodes dédiées, notamment la certification, sont un apport important. Le management stratégique transcende les tendances des entreprises en la matière. Le management stratégique considère la qualité selon les deux principes suivants :
- La qualité fait partie intégrante de la performance d'un processus ou d'une activité qui n'est jamais dissociée des deux autres aspects, la maîtrise des coûts et la maîtrise des délais. Mieux ou plus rapide ? mieux ou moins cher ? Ces débats classiques trouvent

³² Bertrand Sogbossi Bocco » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation » Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, page 119.

³³ KAAANIT ABDELGHAFOR » ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE STRATEGIQUE D'UN SYSTEME DE PRODUCTION, MEMOIRE DE MAGISTER, page 22 et 23.

des réponses cohérentes à travers le management stratégique. Nous ne sommes plus explicitement contre la qualité et le coût. Nous ne sommes plus contre la productivité contre la qualité, etc. L'offre finale pour l'entreprise, le produit ou le service combinée à la valeur perçue par le client.

- La qualité du service rendu au client final est la seule des trois dimensions de la performance, issue d'une vision purement externe, indépendante de la structure. La notion de délais peut être rattachée à cette qualité. La conformité aux attentes externes n'est plus seulement un "processus interne" dépendant de la position concurrentielle visée par l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une simple réponse à l'attente première d'un client, souvent implicite, comme un produit "compatible avec la technologie".

3.2. Performance et coûts

En tant qu'aspect « interne » de la performance, il pose la question de la capacité économique de l'entreprise, qu'il convient de développer à tous les niveaux. La fonction finance doit servir le nouveau professionnalisme de la maîtrise des coûts et l'intégrer dans les objectifs de chacun. Les entreprises ont besoin d'un tout autre niveau de culture économique, car la tâche première de tout manager pour contrôler les coûts est de bien comprendre les coûts et l'utilité des moyens employés, ainsi que les résultats et les priorités. Les coûts excessifs associés aux résultats attendus, à la valeur générée et perçue et aux attentes externes sont toujours des coûts inutiles.

3.3. Performance et délais

C'est l'aspect "hybride" de la performance, principalement interne, et externe est la partie visible par le client. Ce qu'il faut développer, c'est une compréhension professionnelle globale du temps et des délais. La performance est la planification, la prise et le respect d'engagements précis, internes ou externes. Sachez également isoler les étapes intermédiaires qui ne répondent ni au client ni à ses attentes spécifiques.

4. Les modèles de la performance ³⁴

Les quatre grandes approches de la performances une approche économique, approche sociale, approche systémique et une approche politique.

³⁴ Claire GAUZENTE » Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs » Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, page 147.

4.1. L'approche économique

L'approche économique est basée sur le concept de base de ce qu'il faut réaliser. Cette dernière reflète les attentes du propriétaire-dirigeant et s'exprime donc souvent en termes économiques et financiers. Une illustration de cette approche est reflétée dans une étude récente de J. Caby et al. (1996) ont mis en évidence une extension stratégique de ce concept. Pour eux, la création de valeur passée ou attendue repose soit sur la croissance de l'activité, soit sur une saine politique de dividende basé sur les investissements futurs, soit encore sur une préférence pour les financements externes.

4.2. L'approche sociale

L'approche sociale découle des apports de l'école relationnelle, qui met l'accent sur la dimension humaine d'une organisation. R.E. Quinn, J. Rohrbaugh [1981] ont souligné que cette approche n'ignore pas les aspects précédents, mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la moralité et la cohésion au sein de l'entité considérée. Dès 1952, B.M. Bass a défendu ce concept en ordonnant que la norme ultime de la valeur organisationnelle, la valeur des personnes, soit considérée comme la norme ultime de la valeur organisationnelle. Cependant, l'acceptation de cette hypothèse dépend de l'hypothèse selon laquelle la réalisation d'objectifs sociaux permet d'atteindre des objectifs économiques et financiers.

4.3. L'approche systémique

Une approche systématique a été développée, jugée trop unilatérale par rapport aux approches précédentes. Elle met l'accent sur la capacité d'une organisation : "L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation, en tant que système social doté de ressources et de moyens, atteint ses objectifs sans alourdir la charge de ses moyens et ressources et sans exercer de pression indue sur ses membres." [Georgopoulos, B.S., A.S. Tannenbaum, 1957, p. 535] La coordination et la durabilité des sous-systèmes dans l'environnement système d'une entreprise sont essentielles.

4.4. L'approche politique

La dernière approche est qualifiée de politique par E.M. Morin et al. Est basé sur la critique des prédécesseurs. En fait, chacune des trois premières approches assigne certaines fonctions et certains objectifs à l'entreprise. A distance, cependant, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger de la performance d'une organisation. Ce concept consacre la règle du relativisme. Plusieurs exemples l'illustrent [R.G. Eccles 1991 ; T. Connolly et al., 1980 ; R.F. Zammuto 1984 ; M. Keeley 1984].

5. Les formes de la performance³⁵

5.1. La performances actionnaires

Malgré la rhétorique de nombreux agitateurs, l'entreprise existe pour le profit. Lorsqu'un investisseur prend une participation dans une entreprise, il attend un rendement pour justifier sa confiance et son risque.

5.2. La performances clients

Même si on semble la redécouvrir, la satisfaction client est un critère de survie de l'entreprise. Nous ne sommes plus le temps où, grâce à une dominance incassable, une entreprise pouvait défier ses clients captifs. Un avantage concurrentiel durable ne peut être envisagé sans l'objectif d'amélioration de la satisfaction client.

5.3. La performance personnelle

Fini le mythe d'une entreprise sans hommes. A une époque où les managers ne jurent que par la rationalisation et la fragmentation des tâches, on peut rêver d'une entreprise entièrement automatisée sans humains. Mais l'accélération du changement et l'incertitude persistante obligent les gestionnaires à revoir leurs plans. Les gens sont une partie essentielle de l'entreprise d'aujourd'hui.

5.4. La performance partenaire externe

Les entreprises fragmentées externalisent et sous-traitent de plus en plus de fonctions. Jusqu'à récemment, les partenaires se limitaient à supporter des fonctionnalités et des services à faible valeur ajoutée et sans rôle stratégique, et maintenant les partenaires jouent un rôle de plus en plus important même en intervenant dans le processus de conception. La performance de l'entreprise dépend donc directement de la qualité de la chaîne de sous-traitance. Avec l'essor du e-commerce, la gestion de la supply chain devient un enjeu stratégique.

5.5. La performance publique

Les entreprises et l'économie dans son ensemble n'ont pas ressenti de pression publique pour rendre le commerce plus éthique. A l'aide d'informations globalisées, l'image de marque est rapidement reconnue à l'échelle mondiale.

³⁵ Alain Fernandez » Les nouveaux tableaux de bord des managers » 4 e édition, Éditions d'Organisation, page 41.

Section 02 : la mesure de la performance d'une entreprise

Dans cette section en va essayer de définir la mesure de la performance financière et ses différents axes de mesures.

1. Définition de la mesure de performances

S'il est relativement aisé de mesurer des coûts, des quantités et des minutes, ce ne sont pas toujours les unités les plus adéquates pour évaluer la performance. La mesure de la performance est en effet toujours étroitement liée à la stratégie poursuivie. Présenté ainsi le propos semble parfaitement logique, pourtant dans les entreprises la métrique n'est pas toujours choisie avec la justesse nécessaire. Autrement dit, bien souvent on mesure n'importe quoi.³⁶

2. Les sept axes de mesure

Au total, on considère 7 axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance :³⁷

2.1. Axe clients

L'importance de mesurer la satisfaction de la clientèle pour assurer le succès durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. De la logique produit : « nous faisons ce que nous savons faire » à la logique client : « nous faisons ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.

2.2. Axe Partenaires

La notion de « splitting » de l'entreprise en particulier met l'accent sur l'importance du lien entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. Jusqu'à récemment, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient externalisées, ce qui n'est plus le cas, et les entreprises se recentrent sur leurs métiers de plus en plus étroits. Par conséquent, des activités importantes sont confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne mondiale de sous-traitance.

2.3. Axe Personnel

La viabilité d'une entreprise passive dépend directement de la participation de tous ses acteurs internes. Par conséquent, la motivation est devenue une préoccupation constante des managers

³⁶ www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm.

³⁷ www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm.

modernes. Il est également important d'évaluer la valeur réelle de la qualité de la collaboration interne.

2.4. Axe Public & Développement Durable

Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises, est à juste titre primordial. Cet axe « public » contient la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

2.5. Axe Actionnaires

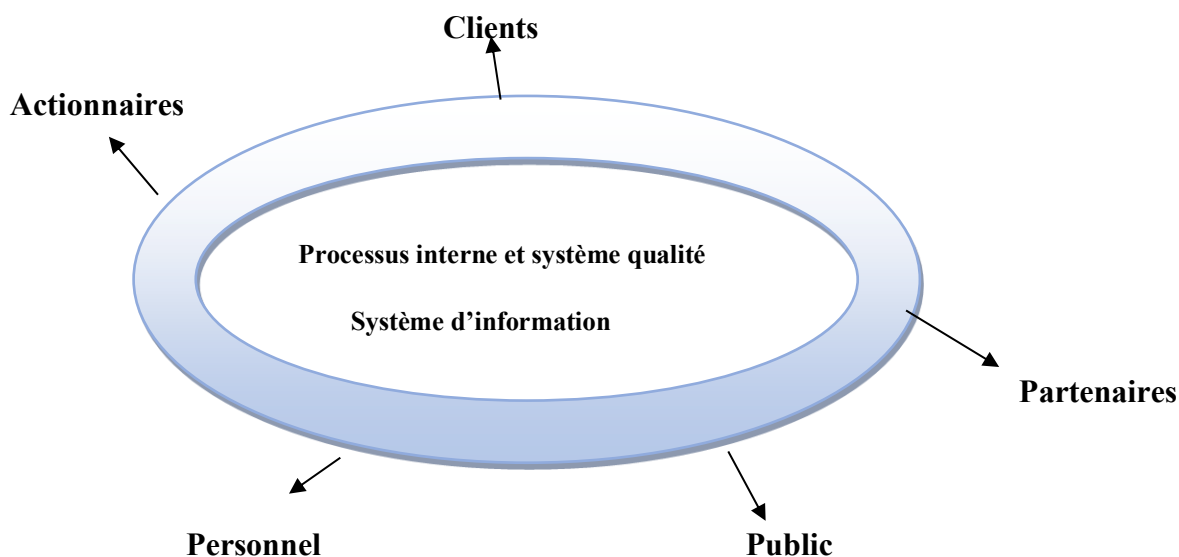
Cet axe est tellement privilégié aujourd'hui qu'il vaut la peine de s'intéresser à d'autres aspects de la performance. Nous ne pouvons pas ignorer que le but des entreprises commerciales est de faire du profit. Les investisseurs attendent des rendements. A noter que dans les coopératives de type SCOP, les salariés sont également actionnaires.

2.6. Axe Processus internes (et système qualité)

L'approche processus "centrée client" a profondément modifié l'état d'esprit des entreprises. Le passage d'une conception verticale et en couches à une conception horizontale et responsable ouvre un champ de possibilités d'amélioration continue. Maintenant, il est essentiel que chacun puisse prendre des mesures.

2.7. Axe Système d'information

Les systèmes d'information sont la pierre angulaire d'une entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées du client au dernier fournisseur déterminent la viabilité globale.



Source : Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers » 4 e édition, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, page 40.

3. L'importance de mesurer la performance

La plupart des entreprises modernes évoluent dans un marché très compétitif.

Afin de survivre et de progresser, elles doivent être concurrentielles définir et mesurer leur performance revêt donc une importance capitale. Bien que les états financiers fournissent certaines données, leur lecture ne procure pas une mesure complète de la situation financière. Par exemple, le résultat net ne permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer un profit que si on le compare avec d'autres. Voilà pourquoi on utilise des indicateurs de mesure de la performance. C'est à partir des états financiers, tels que le bilan et l'état des résultats, que le travail d'évaluation de la performance débutera.³⁸

4. Les problèmes de mesure de la performance

Steers (1975) a énuméré huit questions pour mesurer la performance organisationnelle en recherche. Ces questions seront soulevées et décrites ci-dessous.

³⁸ ROBERT BRIEN | JEAN SENÉCAL | MARC SAKAITIS | PIERRE VEILLETTE, « analyses financière et gestions budgétaire », © 2017 TC Média Livres Inc. page 64.

4.1. La validité des construits

Cela comprend la détermination de la gamme de critères pertinents et la détermination de la mesure dans laquelle ces variables sont similaires ou influencées par des facteurs externes. Au départ, les chercheurs n'étaient pas d'accord sur les critères à inclure lors de la mesure des performances du domaine. Dans leur étude (Friedlander et Pickle, 1968) ont montré que les mesures de performance étaient conçues pour refléter les points de vue de différents groupes de référence : rentabilité entrepreneuriale, satisfaction des employés, etc. Cette étude montre clairement que le choix des critères d'évaluation appropriés est fonction de l'évaluateur et de son référentiel spécifique.

4.2. La stabilité des critères

Les critères d'évaluation sont relativement instables dans le temps. Par conséquent, les critères utilisés pour évaluer la performance à un moment donné peuvent ne pas être appropriés à une date ultérieure. Par exemple, dans des conditions économiques favorables, la performance organisationnelle peut être liée au niveau de capital investi et, dans des conditions défavorables, la liquidité peut devenir le critère le plus approprié. Par conséquent, chaque critère ne peut pas représenter un indicateur de performance stable.

4.3. L'horizon temporel

Gibson et al. (1973, cité dans Steers, 1975) souligne qu'il existe des normes qui s'appliquent à court, moyen et long terme, mais le problème d'incohérence entre ces normes persiste.

4.4. Critères multiples

L'avantage des modèles multidimensionnels est qu'ils sont complets et contiennent plusieurs variables sous une structure unifiée. Mais le problème qui se pose est qu'il peut parfois y avoir des conflits entre certaines normes. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés. La recherche montre que la productivité peut être augmentée en exerçant une pression sur les employés, mais le résultat potentiel est l'insatisfaction des employés. Dans la mesure de la performance organisationnelle, ce concept peut être quantifié avec précision.³⁹

4.5. La précision des mesures

Mais cette quantification est souvent difficile en raison de l'étendue et de la complexité des concepts.

³⁹ ABDALLAH BOUJLIDA » LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE » SEPTEMBRE 2002, page 12.

4.6. Généralisation

Les critères d'évaluation pour une organisation peuvent ne pas être généralisés à d'autres organisations. Un critère peut être approprié pour les grandes entreprises, mais peut ne pas être approprié pour évaluer les PME, les organismes publics ou à but non lucratif. Il faut faire preuve de prudence lors de l'examen des critères de sélection

4.7. La pertinence théorique

Les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de construire un mécanisme global en proposant comment chaque critère ou dimension de performance affecte ou est affecté par d'autres critères.

4.8. Le niveau d'analyse

La plupart des modèles de performance fonctionnent à un niveau « macro » qui aborde un large éventail de phénomènes organisationnels, mais ignorent la relation critique entre le comportement individuel et la performance organisationnelle.⁴⁰

Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière ;

Dans cette section, nous couvrirons les mesures et les déterminants suivants Performance financière

1. Les indicateurs de la performance financière

1.1. Définition des indicateurs de la performance financière

« Il existe plusieurs définitions du terme indicateur. Dans ce guide, nous avons retenu celle du Secrétariat du Conseil du Trésor qui, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, définit un indicateur comme : « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe ». ⁴¹

1.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Seul parfait indic pour efficacité compte demeurer approprié vraiment déterminé crédible et

⁴⁰ ABDALLAH BOUJLIDA » LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE » SEPTEMBRE 2002,page 13 .

⁴¹ Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux, Entériné par le Comité de direction le 11 septembre 2012,page 2.

Constatable.⁴²

1.2.1. La pertinence

Un indicateur est pertinent lorsqu'il correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte ; il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer ; il renseigne bien sur les effets des activités et est utile pour apprécier les résultats obtenus.

1.2.2. La validité

Une métrique est valide si elle mesure réellement ce qu'elle est censée mesurer par rapport à l'objectif ; elle permet un compte rendu aussi précis que possible de la situation.

1.2.3. La fiabilité

La métrique est fiable si les mesures sont cohérentes à chaque fois qu'elle est mesurée dans les mêmes conditions. Cela signifie que les résultats sont conformes à la réalité, ne contiennent aucune erreur et sont complets. La notion de fiabilité inclut également la notion de sensibilité et de robustesse d'un indicateur, c'est-à-dire qu'il doit mettre en évidence des changements significatifs tout en restant suffisamment stable pour assurer une mesure continue dans le temps. La fiabilité globale de l'indicateur dépend aussi largement de la fiabilité des données.

1.2.4. La faisabilité

Si un indicateur est relativement facile à obtenir ou à produire, alors il est faisable. Les données sont accessibles au bon moment et les opérations nécessaires à la collecte et au traitement des données sont raisonnablement rentables.

1.2.5. La convivialité

Un indicateur est convivial s'il est simple, clair, facile à comprendre et présent. Son interprétation est la même pour tous, commune et partagée. Il n'y a qu'une seule définition, et les limites de la métrique sont connues.

1.2.6. La comparabilité

Un indicateur est comparable s'il est standardisé, utilisé par plusieurs organismes et officiellement reconnu (les variables, les méthodes de calcul et les fréquences de mesure

⁴² Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux, Entériné par le Comité de direction le 11 septembre 2012, page 2 et 3.

correspondent à des normes ou à des conventions). Cette caractéristique n'est pas obligatoire, mais hautement souhaitable car elle augmente la crédibilité de l'indicateur.

1.3. Les qualités d'un indicateur⁴³

1.3.1. Un indicateur doit être pertinent

Les mesures doivent être spécifiques, c'est-à-dire liées à l'objectif et uniquement liées à cet objectif. Il doit pouvoir mesurer les résultats effectivement obtenus par rapport aux objectifs auxquels il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé énoncer. Un indicateur doit être représentatif, c'est-à-dire qu'il doit refléter adéquatement le résultat attendu. Combiné à d'autres métriques, il doit pouvoir couvrir la plupart des cibles. Mais il faut garder à l'esprit le fait que les interventions gouvernementales sont complexes, et qu'elles reposent sur de nombreuses variables en interaction qui ne sont pas toujours facilement représentées par un très petit nombre d'indicateurs quantitatifs. ... Par conséquent, il est nécessaire d'accepter le principe selon lequel un nombre limité d'indicateurs ne peut pas décrire avec succès la situation décrite de manière exhaustive.

1.3.2. Un indicateur doit être pratique

Un indicateur doit être compris de tous, y compris des non-experts, ce qui signifie qu'il doit être clairement énoncé dans un langage simple et compréhensible. Les indicateurs pour lesquels les données sont facilement disponibles ou facilement disponibles doivent être sélectionnés. Il doit y avoir un indicateur chaque année pour s'assurer que la gestion est conforme aux principes du budget annuel. Il doit également être généré à temps, c'est-à-dire que le temps nécessaire à la collecte des données doit être compatible avec le plan annuel de suivi des performances. L'annualité est une réelle contrainte, c'est-à-dire : le fonctionnement annuel du processus de mesure de l'indicateur et la sensibilité de l'indicateur telle que des variations importantes de sa valeur d'une année sur l'autre peuvent être considérées comme significatives.

1.3.3. Un indicateur doit être quantifiable

De préférence, les métriques doivent être quantifiables, fiables et vérifiables. Il peut parfois être nécessaire de définir des indicateurs afin d'évaluer non seulement la quantité de services fournis, mais également leur qualité. Dans ce cas, l'indicateur peut être représenté par une échelle de valeurs. La qualité des données doit garantir que les informations sur les performances obtenues sont significatives et valides, ce qui signifie que les mesures doivent

⁴³ Guide Méthodologique » Suivi de la performances et Choix des indicateurs « Décembre 2009, page 11 et 12.

toujours être vérifiables. Il doit être précis avec le moins d'incertitude possible. Il doit être prévisible, c'est-à-dire qu'il doit être estimable, même en ordres de grandeur, de sa valeur au cours des prochaines années.

1.3.4. Spécifications d'un indicateur

Il serait préférable d'interdire les indicateurs de valeurs absolues, qui peuvent être biaisés dans des contextes changeants : par exemple, le nombre absolu de diplômés peut augmenter simplement en raison d'une augmentation du nombre de candidats. Il ne permet pas d'évaluer l'efficacité de l'enseignement, contrairement au nombre de diplômés (où il y a plus de diplômés que de candidats). Lorsqu'un indicateur est exprimé en valeur absolue, il doit être associé à une échelle de valeurs. D'autre part, il est suggéré d'exprimer les indicateurs en pourcentages, ce qui est plus significatif pour les décideurs politiques et ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la gestion du programme : pourcentage de la population cible (taux d'éducation, accès à l'irrigation), taux d'achèvement (routes, développement), taux standard taux de conformité (temps de réponse), etc.

1.4. Les différents types d'indicateurs de la performance

1.4.1. Les indicateurs financiers ⁴⁴

Les mesures financières sont introduites lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'elles soient utilisées depuis longtemps, elles ne tiennent pas compte du coût du capital. En outre, ils sont également soumis aux règles de comptabilité financière. Le calendrier annuel comptable ou budgétaire conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. En revanche, nous proposons tout au long de l'analyse que les actifs incorporels ont un fort impact sur la performance de l'entreprise. Cependant, ces mesures ne tiennent pas compte de ces facteurs.

1.4.2. Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs directeurs sont des indicateurs qui permettent de suivre différentes actions réalisées au sein d'une entreprise et de réagir au bon moment pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles (Haouet, 2008). Les paramètres de gestion n'existent pas toujours au sein d'une entreprise, ils doivent donc être établis et mesurés. Celle-ci repose sur la

⁴⁴ Ghazlene Oubya » CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE « Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, page, 47 .

définition de certaines quantités, comme la marge de coût direct. Peut citer : Indicateurs de gestion des ressources humaines et Indicateurs de climat social. Comme leur nom l'indique, les métriques GRH fournissent des informations sur la fonction RH. Ils se concentrent sur les effectifs, la rémunération, la formation des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs directeurs appelés indicateurs de climat social. Ces indicateurs sont liés à l'absentéisme, aux accidents. Conflits au sein de l'entreprise. Leur rôle est d'évaluer le niveau de participation de l'équipe et de prévenir tout dysfonctionnement social qui pourrait survenir (Luthi, 2011).

1.4.3. Les indicateurs de résultats ⁴⁵

Ces indicateurs ont pour but de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats nous permettent de comprendre si la cible initialement fixés ont été atteints ou non (Haouet, 2008)

1.4.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des mesures opérationnelles et des mesures stratégiques qui aident à comprendre la performance d'une entreprise. Les métriques opérationnelles concernent les opérations d'une organisation, les interventions et les allocations du service client, les processus métier, l'utilisation des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement car leurs cycles sont courts. Par conséquent, leur fiabilité dépend de la capacité à les suivre. Pour mesurer l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, le coût de traitement des réclamations clients, l'efficacité de la main-d'œuvre, l'efficacité des équipements et la production de matériaux. Ces exemples permettent de définir le respect par une entreprise de ses engagements clients. Pour mesurer si l'entreprise peut encore s'améliorer, les dirigeants peuvent considérer les ratios de liquidité, les coûts internes de non-qualité, la complexité des produits ou des processus. Au niveau des coûts, de la productivité, de la réutilisation des composants et des économies d'approvisionnement, des mesures opérationnelles peuvent être construites dans la mesure où une entreprise a atteint ses objectifs opérationnels (Capraro et Baglin, 2002).

⁴⁵ Ghozlene Oubya » CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE « Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, page, 48.

1.4.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement ⁴⁶

Vilain (2003) distingue les indicateurs de moyens et d'environnement en plus des indicateurs de résultat que nous avons déjà proposés. L'indicateur de moyens a pour but d'analyser les résultats obtenus en considérant les différents moyens déployés pour atteindre ces objectifs. Quant aux métriques environnementales, ce sont des outils pour se rapporter à l'environnement de l'entreprise. S'il est reconnu que la performance d'une entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, alors les indicateurs environnementaux guideront donc correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

1.4.6. Les indicateurs de marché

Les managers peuvent également évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs du marché, c'est-à-dire comprendre la véritable source du chiffre d'affaires. Ceux-

⁴⁶ Ghazlene Oubya » CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE
«Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR,page, 49.

ci peuvent en effet être générés par des clients fidèles ou de nouveaux clients. Une fois la source de chiffre d'affaires identifiée, l'entreprise peut comprendre la performance de ses activités de vente et de marketing, ainsi que sa part de marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont la satisfaction client, la recherche de la concurrence, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Les indicateurs de performance financière sont nombreux, nous allons citer la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

A- La rentabilité

La rentabilité fait référence à la notion de loyer. Il reflétera donc la capacité à générer des revenus pour les apporteurs de capitaux, notamment les actionnaires, titulaires de droits résiduels. Ainsi, la rentabilité des fonds propres (ou rentabilité financière) est liée à la valeur des fonds propres, conduisant à une appréciation de la valeur créée pour les actionnaires et de la rentabilité économique, cette dernière étant plutôt un critère de création de valeur globale intégrant l'ensemble des apports (fonds propres + dette financière). Ainsi, la rentabilité sera appréciée en corrélant des éléments de revenu (comme le résultat net après impôt) avec des éléments d'actif ou de capital (actifs de placement, capitaux propres, capital permanent, etc.). La rentabilité, et plus généralement la création de valeur pour l'actionnaire, est également évaluée par plusieurs indicateurs, tels que le rendement d'un portefeuille, la valeur ajoutée économique (EVA), la Valeur de marché ajoutée (MVA)...⁴⁷

- Deux métriques sont calculées :

Rentabilité économique : La rentabilité économique représente la capacité d'une entreprise à générer des résultats à partir du montant engagé du fonds de roulement (immobilisations d'exploitation + stocks et créances d'exploitation - dette d'exploitation) :⁴⁸

⁴⁷ Gérald Naro - Université Montpellier I » Performance, entreprise, compétitivité, emploi » Volume 1.2003, page 92.

⁴⁸ Béatrice et Francis GRANDGUILLLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, L'extenso éditions 2015 ,page 47.

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation}} \\ \text{(ou Actif économique)}$$

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015, page 47.

-Le ratio de rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique donne une idée de savoir si une entreprise parvient, dans ses activités courantes, à générer des revenus à partir des sources de financement à sa disposition. En d'autres termes, si l'entreprise parvient à générer un retour sur capital. Si la rentabilité économique est négative, l'entreprise ne peut survivre. Si elle ne veut pas faire faillite, elle doit trouver une solution rapidement. Plus la rentabilité économique est bonne, meilleure est la performance de l'entreprise. A noter qu'il faut toujours comparer les entreprises du même domaine d'activité. C'est un bon ratio d'efficacité commerciale. En revanche, il est rarement utilisé pour la prise de décision car il n'y a pas de notion de risque. ⁴⁹

-La rentabilité financière

Le résultat net de l'exercice permet de mesurer la rentabilité du capital investi de l'associé.

Il se calcule à l'aide du ratio suivant :

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015, page 51.

Plus le rendement financier est élevé, plus le partenaire actuel ou futur a confiance, mais seulement si cela ne correspond pas à un manque de fonds propres, ce qui entraînerait un risque élevé.

⁴⁹ www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1078-definition-rentabilite-economique

Si le coût de l'emprunt est inférieur au taux de rentabilité économique après impôt, la rentabilité financière de l'entreprise peut être améliorée par le recours à l'endettement ; il s'agit de l'effet de levier⁵⁰

B. L'effet de levier

La structure financière d'une entreprise ne doit pas être considérée comme une source unique de risque de détresse financière. C'est aussi une source de création de valeur. Il existe donc un taux d'endettement optimal en termes de rentabilité.

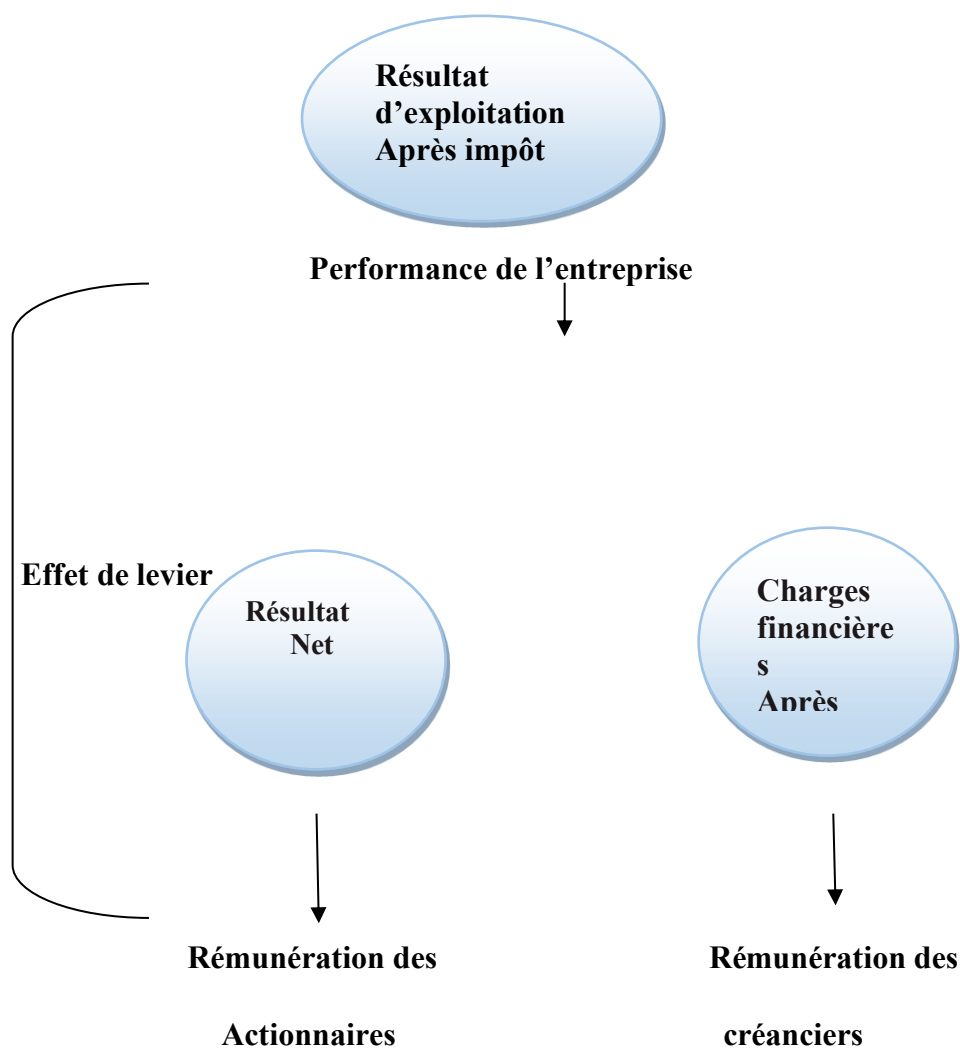
-La définition de l'effet de levier

Lorsque l'entreprise décide de financer ses investissements avec des capitaux externes et qu'elle rémunère ceux-ci à un taux fixe inférieur à la rentabilité des investissements réalisés, toute augmentation du résultat net revient totalement aux actionnaires, qui accroissent ainsi la rentabilité de leur placement.⁵¹

⁵⁰ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015 ,page51

⁵¹ Julien Le Maux »analyse financière , © 2014 TC Média Livres Inc. page 125.

Figure 3 La décomposition de l'effet de levier financier



Source : Julien Le Maux » analyse financière, © 2014 TC Média Livres Inc. page 125.

La méthode de calcul de l'effet de levier financier

Le calcul des effets de levier financier inclut la décomposition de la rentabilité opérationnelle en deux taux d'imposition après impôt, coût de la dette et rentabilité équitable.

R éco : rentabilité économique totale après impôt.

$$\text{R éco} = \frac{\text{résultat d'exploitation} \times (1 - \text{taux d'imposition})}{\text{Capitaux propres} + \text{dette financière}}$$

- **RCP : rentabilité des capitaux propres.**
- **DF : dette financière**
- **CP : capitaux propres**
- **i : charges d'intérêts après impôt (ou « coût de l'endettement financier net »)**

$$RCP = \left[\text{Réco} + (\text{Réco} - i) \frac{DF}{CP} \right]$$

A. La profitabilité :

La profitabilité est un indicateur du revenu qu'une ressource peut rapporter à une entreprise. En termes simples, vous pouvez prendre n'importe quelle métrique qui devrait être divisée par le chiffre d'affaires.⁵²

-La profitabilité économique

La profitabilité économique représente la capacité d'une entreprise à produire des résultats à partir du niveau d'activité mesuré en termes de chiffre d'affaires, de production ou de valeur ajoutée, en ne prenant en compte que ses activités industrielles et commerciales. ⁵³

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

⁵² www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821.

⁵³ Béatrice et Francis GRANDGUILLLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015 ,page46.

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015 ,page46.

-La profitabilité financière

La profitabilité financière représente la capacité d'une entreprise à produire des résultats à partir de son niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaires, compte tenu des opérations financières.

$$\text{Taux de profitabilité financière} = \frac{\text{Résultat courant}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT » Analyse financière « 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015, page 50.

C. L'autofinancement

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par une entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure les coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente l'excédent monétaire potentiel qu'une entreprise génère au cours de l'exercice en cours.

- L'autofinancement d'exploitation

Le cash-flow d'exploitation est le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation de l'entreprise :

Cash-flow opérationnel = résultat opérationnel encaissable - charges opérationnelles encaissables.

Le revenu encaissable est tout revenu d'entreprise autre que le revenu calculé. De même, les charges de trésorerie sont constituées des charges d'exploitation et n'incluent pas les dépenses de calcul. Rappelons que les frais de donation ont la caractéristique d'être des coûts de calcul, mais non encaissables. Dans la cascade des soldes intermédiaires de gestion, la dotation et la reprise des amortissements et provisions interviennent après l'EBITDA et avant le calcul du résultat opérationnel. ⁵⁴

⁵⁴ Hubert de La Bruslerie » Analyse financière » 4 e édition, © Dunod, Paris, 2010,page 175.

-La capacité d'autofinancement (CAF)

Pour les entreprises, la capacité d'autofinancement (CAF) représente un surplus de ressources internes ou excédent monétaire potentiel généré au cours de l'exercice, dont il est propriétaire Événements et ceux disponibles pour l'autofinancement.⁵⁵

Résultat net de l'exercice
+ Charges non décaissables
-- Produits non encaissables
- Produits des cessions d'éléments d'actif
= Capacité d'autofinancement

Source : Béatrice et Francis Grandguillot » L'essentiel de l'Analyse financière 2012 »
© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2012, page 12.

2. Les déterminants de la performance financière

Les déterminants de la performance financière sont nombreux : politiques financières, Compétitivité et création de valeur :

2.1. La politique financière

La politique financière de l'entreprise est définie comme une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs. Dès lors, très peu d'outils lui sont spécifiques ; elle emprunte ceux dont elle a besoin aux différents domaines de la finance. Elle constitue donc l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une entreprise pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. ⁵⁶

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :⁵⁷

⁵⁵ béatrice ET francis grandguillot »l analyse financière «18e édition2014-2015,page 75.

⁵⁶ Hassiani abdelhamid, Ait sahed Imene, » Le choix de la politique financière de l'entreprise »page 02.

⁵⁷ Hassiani abdelhamid, Ait sahed Imene, » Le choix de la politique financière de l'entreprise »page 03.

- Identifier et minimiser les besoins de financement.
- Trouver des ressources financières au coût le plus bas et au risque abordable.
- Équilibre entre les ressources et l'utilisation des fonds.
- Décisions d'investissement et recherche de rendements maximaux.
- Décision de distribuer les revenus aux partenaires.
- Gestion des risques d'investissement et de financement.
- Prévention et planification financière.
- Optimiser la valeur de l'entreprise.

2.2. La compétitivité

La compétitivité peut être définie en toute généralité comme la capacité d'un pays ou d'une entreprise à maintenir ou augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents. C'est donc une notion fondamentale dans la mesure où le système capitaliste est fondé sur une concurrence généralisée. Dans ce qui suit, on s'intéressera principalement à la compétitivité de l'économie française qui est aujourd'hui l'un des critères prioritaires dans la détermination de la politique économique.⁵⁸

Si la compétitivité se définit comme la capacité à résister à la concurrence sur le long terme, celle-ci peut reposer sur un éventail plus large de facteurs : prix et coût, et bien sûr qualité, délais, innovation, relations avec les fournisseurs, compétences et apprentissage interne, etc.⁵⁹

Compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme.

⁵⁸ Michel Husson » Les risques du « tout-compétitivité » juin 2015, 01.

⁵⁹ Gérald Naro - Université Montpellier I » Performance, entreprise, compétitivité, emploi » Volume : 1,2003,page

Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement .

Source : olivier Meier » diagnostics stratégique « 4e édition, © Dunod, 2015, page 6.

- La compétitivité-prix

La compétitivité-prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle repose sur la capacité à produire une offre à des coûts inférieurs à ceux supportés par les entreprises du même secteur. Elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques.

- La compétitivité prix dépend

- Le niveau relatif des coûts de production,
- Bénéfices des producteurs,
- Le niveau du taux de change de l'entreprise exportatrice, etc.⁶⁰

- La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors prix est la différenciation des produits par des effets de qualité. Cela vient d'un processus d'apprentissage. Par conséquent, cela dépend de l'expérience accumulée dans la production passée. Dans la concurrence internationale, la qualité des produits affecte le commerce extérieur. Les indicateurs de compétitivité qualité affectent les exportations et les importations de la même manière que la compétitivité prix. On peut alors montrer qu'il existe un équilibre dynamique qui détermine une croissance durable de long terme à taux de change réel constant. La compétitivité qualité peut complètement remplacer la compétitivité prix. Une croissance forte et durable augmente le facteur d'apprentissage et donc la qualité des produits

⁶⁰ www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/.visite
30mai2022 A21h.

offerts par les entreprises du pays par rapport aux pays étrangers. L'équilibre des balances commerciales est respecté et la croissance est auto-entretenue. ⁶¹

2.3. La création de valeur

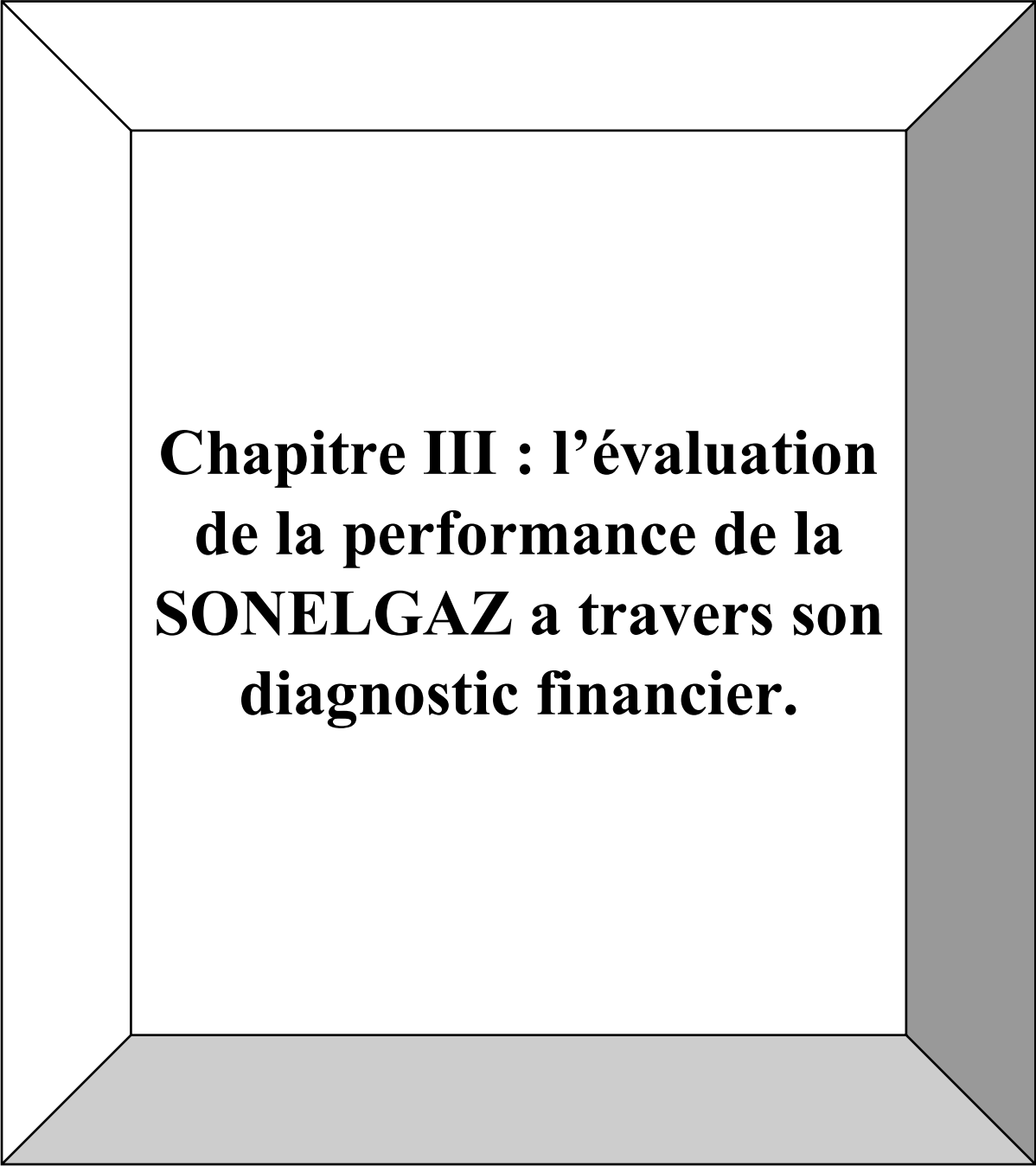
La valeur d'une entreprise se divise en valeur préstratégique et en valeur stratégique planifiée. La valeur préstratégique est le résultat de la capitalisation au coût du capital, c'est-à-dire le résultat du résultat opérationnel courant après impôt. La valeur de la stratégie est la valeur avant que la stratégie ne soit soustraite de la valeur totale. La valeur totale des actions est calculée par la valeur résiduelle obtenue en actualisant le cash-flow et en capitalisant le cash-flow stable. Plus la valeur stratégique est forte, plus la création de valeur stratégique est prise en compte. ⁶²

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.

⁶¹ Michel Aglietta, Camille Baulant « Contrainte extérieure et compétitivité dans la transition vers l'union économique et monétaire » page 18.

⁶² KERZABI Dounia, BENBOUZIANE Mohamed « création de la valeur et compétitive des entreprises algériennes », université TELMCEN.



**Chapitre III : l'évaluation
de la performance de la
SONELGAZ a travers son
diagnostic financier.**

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

Introduction

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. Historique de la SONELGAZ

SONELGAZ est un opérateur historique de fourniture d'électricité et de gaz en Algérie. Ses principales missions sont la production, le transport et la distribution d'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz naturel par conduites. Sa nouvelle réglementation permet d'intervenir dans d'autres domaines d'activité intéressant l'entreprise, notamment dans la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel à l'étranger. La SONELGAZ a toujours joué un rôle moteur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution à la mise en œuvre de la politique énergétique nationale est à la mesure des grands plans de mise en œuvre de l'électrification rurale et de la fourniture publique de gaz, se traduisant par un taux de couverture électrique de près de 98% et un taux de pénétration du gaz de 43%.

-**En 1947**, l'agence publique "Electricité et Gaz d'Algérie" (EGA en abrégé) a été créée, chargée d'un monopole sur la production, le transport et la distribution d'électricité et de gaz naturel.

- **En 1969**, EGA prend le nom de SONELGAZ et devient la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz ; c'est alors déjà une grande entreprise qui compte environ 6 000 agents.

- **En 1983**, la société crée cinq (05) filiales d'ingénierie spécialisées :

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

KAHRIF pour l'électrification

KAHRAKIB – Infrastructure et Installation Electrique

KANAGAZ – Réalisation d'un réseau de gaz naturel

INERGA – Génie Civil

ETTERKIB – Assemblage Industriel

Et AMC Corporation - fabrique des équipements d'instrumentation et de mesure et de contrôle

C'est grâce à ces filiales que Sonelgaz dispose actuellement des infrastructures électriques et gazières pour répondre aux besoins de développement économique et social du pays.

1991 : Un nouveau statut pour SONELGAZ

-En 1991, la SONELGAZ devient un Etablissement Public à vocation Industrielle et Commerciale (EPIC) ; la restauration identitaire, tout en affirmant la mission de service public, pose également la nécessité d'une gestion économique et de considérations commerciales.

SONELGAZ a commencé à convertir toutes ses filiales en 1998 Activités périphériques, ne conservant que son cœur de métier.

2002 : La transformation en SPA

-en 2002, la société devient une société par actions (SPA). Cette promotion donne à SONELGAZ l'opportunité d'étendre ses activités à d'autres domaines du secteur de l'énergie et d'opérer hors d'Algérie. En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières, et éventuellement des actions d'autres sociétés.

Au cours de « l'année 2004 » devenant un groupe holding, Sonelgaz s'est restructuré en filiales chargées des activités de base :

- La SPE : SONELGAZ Production d'électricité.

- La GRTE : Gestionnaire de réseau de transport électrique.

- La GRTG : Gestionnaire du réseau de transport de gaz.

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

-En 2006, la répartition des fonctions est structurée de quatre manières :

- 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 SONELGAZ

La réglementation de la SONELGAZ a été adoptée en 2002, approuvée en Conseil des ministres, le lundi mai 2011 et devient ainsi consécutivement le dispositif de la loi N° 02-01 du 5 février relative à la distribution d'électricité et de gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ.

Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ".

Dans la réglementation révisée, SONELGAZ conserve le rôle du portefeuille d'actions constituant le capital de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales sont les intermédiaires nécessaires de la société mère pour superviser et orienter les filiales.

A ce jour, cette entreprise occupe une position très importante en termes de production, de transport et de distribution d'électricité et de gaz, on le voit par son chiffre d'affaires, son nombre de clients égal à la longueur de son réseau.

2. Les Objectifs de SONELGAZ

SONELGAZ a pour objectif de :

- Le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique.
- Recherche et développement de nouvelles énergies.

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

-Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

-Le développement de toutes formes d'activités conjointes a l'intérieur et à l'extérieur de l'Algérie avec des entreprises algérienne ou étrangères .

3. Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

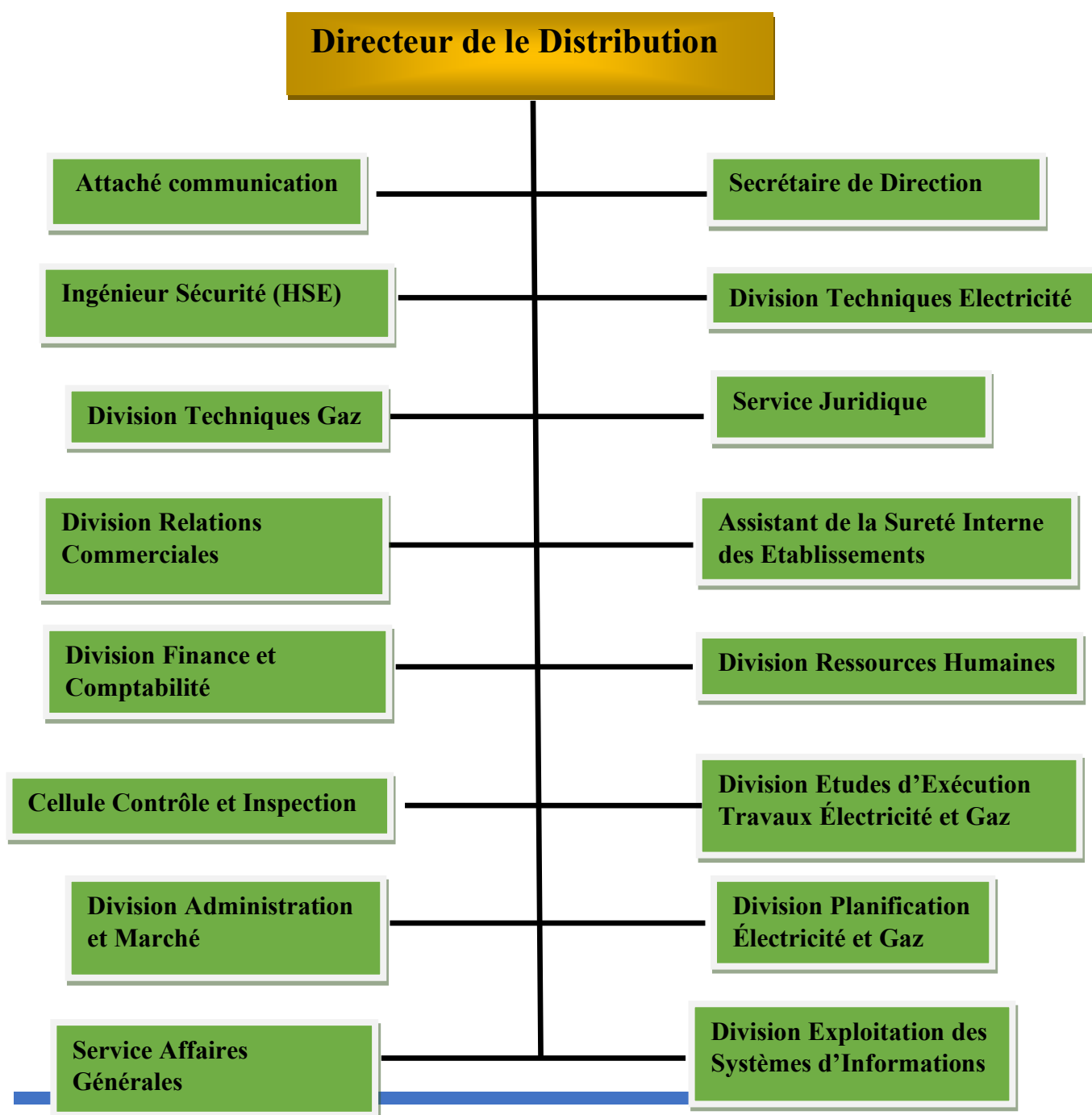
La Société est organisée selon une structure financière et opérationnelle permettant de conserver une grande flexibilité pour mieux répondre aux enjeux environnementaux.

3.1. Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

Son organigramme se présente comme suit

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

Figure 4 l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



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

Source : Document interne de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

3.2. Le fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

La direction de la distribution de Tizi-Ouzou est divisée en divisions que j'identifierai comme les plus importantes

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

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

C'est une division qui a pour rôle. Suivre l'utilisation de plusieurs systèmes tels que :

-Le « Système de Gestion de la Clientèle (CRMS) » qu'on utilise essentiellement dans la division des relations clientèles –DRC.

-le « système de gestion de la trésorerie client GTC utilisé par les agences commerciales (caisses) et la trésorerie.

-le « système de la comptabilité de la trésorerie client –CTC utilisé par la DFC : division finance et comptabilité.

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

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

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

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et de la gestion des autorisations de programme, du respect des engagements de l'entreprise, ainsi que de la prise en charge du travail administratifs qui en résultent pour le traitement et l'ordonnancement de la facturation des fournisseurs.

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

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

C'est un service qui introduit la relation entre les acteurs de l'entreprise à travers les documents comptables, qui sera dominé par le service financier et comptable.

La gestion directe du client est assurée par dix- huit agences commerciales orientées vers la distribution dans un objectif de proximité et d'efficacité et d'une meilleure rapidité dans le traitement des travaux.

Les dix- huit (18) agences commerciales

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

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

16. MAATKAS

17. IFARHOUNEN

18. OUACIF

Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel « CRMS » (système de gestion de la clientèle) et « GTC » (gestion trésorerie client) dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

D- La Division Ressource Humaine (D.R.H)

Cette division s'occupe principalement de la gestion des ressources humains, tel que le recrutement, la promotion, et l'avancement, évolution de la paie.

Elle s'occupe également de mettre en place tous les documents nécessaires comme un contrat de travail de garantie entre l'employeurs et les organismes sociaux, en matière de sécurité sociales par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé " NOVA ".

Celui-ci est directement relié au système HISSAB qui génère automatiquement les écritures comptables.

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

Autrefois appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division est chargée d'assurer le bon fonctionnement du réseau électrique de l'entreprise, en charge de la maintenance du réseau.

Cela comprend trois services :

-Service de contrôle de l'exploitation du réseau, de planification de la maintenance des bâtiments et le contrôle de leurs applications.

- Le service développement et l'études du réseau du gaz et de développements des réseaux MP des agglomérations.

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

- Les services de maintenance du gaz effectuent des études et identifient les défauts de canalisations.

F- La division des affaires générales

La mission de cette division :

- Assurer la gestion des moyens, des équipements ainsi que des infrastructures du département de distribution.
- La supervision et la gestion du gardiennage des locaux de la direction de distribution.
- Surveiller et gérer la maintenance et le nettoyage des locaux de la direction de distribution.

Cette division s'occupe des achats :

- Il soutient les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Achetez des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion du comité.

Elle s'occupe aussi du parc automobile :

- Fournir des services liés à l'exploitation du parc automobile.
- Gestion garantie carburant, assurance, textures.
- Fournir divers services avec des partenaires.

Cette division s'occupe des documentations et des archives :

- Nettoyez et catégorisez les référentiels de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).
- Organisation et gestion de la bibliothèque de la Direction Régional.
- Veiller à fournir à la bibliothèque des documents, des revues, etc....

G- La Division Finance et Comptabilité (D.F.C)

Il s'agit d'une division créée en 2005, au niveau de la Direction de la Distribution, dans le cadre des missions décentralisées de la Direction Générale de la Filiale SADEG dans le but de réduire le rôle des structures existantes.

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

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

- Enregistrez tous les mouvements de compte du bilan ainsi que des comptes

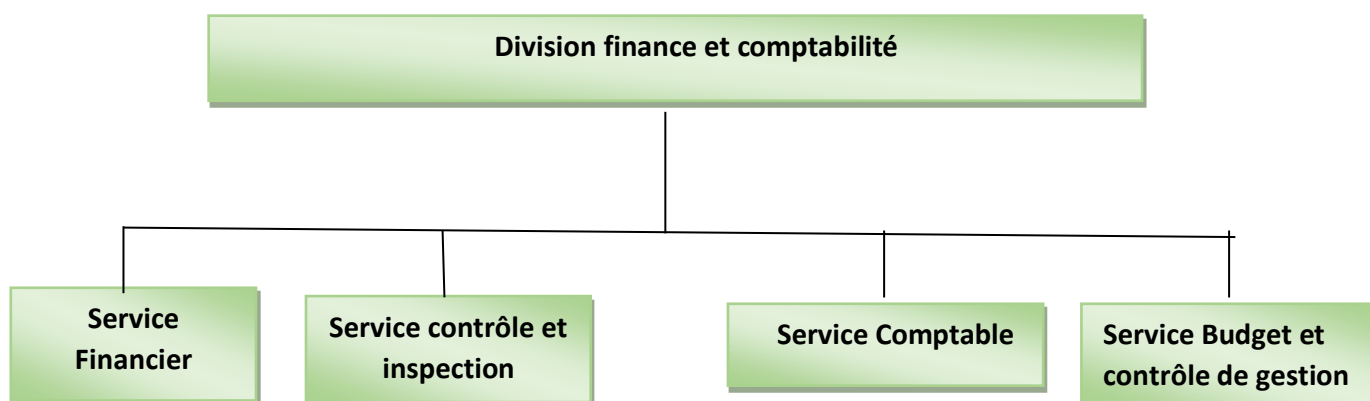
De gestion.

- Coût supporté par l'entreprise

- Élaborer des budgets et des tableaux de bord

-Prise en charge et contrôle de la gestion de l'entreprise

Cette division se divise donc en 4 services :



. Source : Document interne de la DD T.O

G.1. Service comptable

Il permet d'enregistrer les écritures comptables liées aux différents opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements affectant l'actif et le passif de l'entreprise, établissement de la déclaration fiscale mensuelle et des comptes annuel pour la comptabilité générale et analytiques.

Il permet également l'élaboration et l'ajustement des règles et des comptes, interprète les résultats et permet la mise à jour des actifs de l'entreprise.

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

G.2. Service budgétaire

Il permet d'analyser et de prévoir les dépenses budgétaires de l'entreprise et d'établir le programme de contrôle de l'entreprises, en trouvant l'équilibre financier de que ce soit à court terme ou à long terme.

G.3. Service financier

Il permet de prévoir les revenus et dépenses économiques supportés par l'entreprise permet aussi de répondre aux besoins de l'entreprise tel que le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

G.4. Service contrôle et inspection

Responsable de la conformité avec le transfert de leurs activités et leur soutien requis selon les normes réglementaire requises, il agira sur :

- la gestion des travaux.
- la gestion de la clientèle.
- Tenir et rapprocher les comptes.
- Suivez les procédures.
- Contrôle de la facturation.

4. Assistants du directeur de distribution

4.1. Chargé de la communication

Il conçoit et organise l'information sur des supports adaptés, c'est-à-dire en fonction de la politique choisie par l'entreprise.

Il intervient également auprès de la direction générale dans la diffusion des événements commerciaux.

4.1.1. Chargé de la sureté interne

Ses fonctions sont :

- Surveiller en permanence tous les aspects de la sureté interne de la direction de distribution, et tous les établissements rattachés.

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

- S'assurer du bon fonctionnement des installations de sécurité mise en place.
- Compte rendu en temps réel des événements affectant la sécurité intérieure.
- L'élaboration du plan de Sureté Interne de la direction de distribution en collaboration avec les services de sécurité de la wilaya et les autorités locales.

4.1.2. Chargé de la sécurité

Il doit :

- Préparer les réunions du comité d'hygiène et de sécurité pour le compte de la direction.
- Préparer des simulations de pannes énergétiques avec des services techniques.
- Élaboration d'un plan d'action annuel.

4.1.3. Service des affaires juridiques

C'est un service qui a pour missions :

- Prendre en charge les affaires d'ordre juridique des structures de la direction régionale.
- Mettre en place des mesures pour assurer le recouvrement de toutes sortes de créances.
- Participer à la rédaction des cahiers des charges– pour la commission des marchés.

4.2. Différentes taches du service exploitation

4.2.1. Service exploitation

4.2.1.1. Définition du service

Son domaine d'activité est le contrôle et la comptabilité de l'activités financières et courantes.

A noter que la comptabilité de la SONELGAZ peut être divisée en deux catégories :

- Une comptabilité intégrée où toutes les écritures comptables sont automatisées.

Pour ce type de document, il appartient à la DFC de contrôler l'ajustement par exemple le chiffres d'affaires et la paie.

- Comptabilité manuelle où les écritures sont enregistrées dans la DFC à l'aide d'un système de comptabilité nommé " HISSAB ".

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

La comptabilité est enregistrée au niveau DFC/DD sur la base des encaissements tels que les factures fournisseurs...*

4.2.1.2. Différentes tâches des agents du service

-Chef du Service :

Missions :

- Coordonne et contrôle les travaux effectués par ses agents de coupe.
- Contrôle de la balance
- Calcul et déclaration des revenus et taxes sur la base du TAP et de la TVA et des régularisations annuelles
- Participer aux travaux comptables de fin d'année.
- Préparer un tableau récapitulatif mensuel et annuel.
- Suivi des comptes de gestion
- Surveiller le processus de clôture de l'autorisation du programme
- Suivre l'inventaire de fin d'année.

-Deux chargés d'étude :

Dont les missions sont :

- Mettre à jour le fichier auxiliaire par rapport au grand livre.
- Enregistrer l'amortissement de fin d'année.
- Comptabilisation des écritures provenant d'un fichier central.
- Vérifier et envoyer la proposition de clôture au bureau central.
- Mettre en place les déclarations fiscales mensuelles ainsi que les ajustements annuels.
- Assurer la gestion des investissements.
- Surveiller et concilier les comptes de taxes.

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

- Déterminer le revenu imposable annuel.
- Comptabilisation de la communication interne d'AEI.
- Traitement et comptabilisation des demandes d'inspection et de remboursement de la structure de gestion répartie.

-03 trois comptables principaux

Dont les missions sont :

- Comptabilisation, traitement, contrôle, et classement des factures fournisseurs.
- Les agents doivent s'assurer du respect des registres de facturation et remettre les honoraires à l'entreprise.
- Vérifier et suivre les coûts du menu
- Vérification et comptabilisation de l'inventaire du carburant.

Deux comptables principaux :

Dont les missions sont :

- Contrôle de trésorerie et comptabilité
- Confirmation du récapitulatif financier

Section 02 : Analyse de la Performance financière de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.

Dans cette section nous précéderons à l'analyse et l'exploitation des données comptables de l'entreprise. Afin d'approuver la composition du bilan, ratio et bilan de gestion intermédiaire en vue d'évaluer la performance financière de cette dernière.

1. Présentation des bilans 2019/2020/2021

Deux remarques pour clarifier :

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

- Il n'y a pas de structure en charge de l'analyse financière à Tizi-Ouzou.
- Les bilans étant présentés par les directions financières ,il n'est pas nécessaire d'effectuer les retraitement et les reclassement .

1.1. Les bilans financiers des années 2019 /2020/2021 :

Emplois	2019	2020	2021
Valeur d'immobilisations	32404602373.43	32793818879.47	33696097749.61
Immobilisations incorporelles		6158930.28	
	27552203300.11	28560381829.62	30580572698.69
Immobilisations corporelles	4852399073.32	4227278119.57	3115525050.92
Immobilisations en cours	2287129.00	35002708.05	2209932.22
	2287129.00	35002708.05	2209932.22
Valeurs d'exploitation	4597259050.75	5040448899.10	4754387097.65
Stocks en cours	4287025211.05	4650878477.93	442201912.46
Valeurs réalisables	32202692.30	78656525.16	166429712.08
Clients	278031147.40	310913896.01	165938243.11
Autres débiteurs			
Impôts	1008855183.07	278241375.06	153502727.43

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

Valeurs disponibles			
Trésorerie	1008855183.07	278241375.06	153502727.43
Totaux	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68	38 606 197 506.91

Tableau 12 Les emplois des bilans financiers pour les années 2019 /2020/2021

Source : Document interne de SONELGAZ Tizi-Ouzou

Ressources	2019	2020	2021

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

Fonds propres	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26924424739.53
Ecart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,26	497120897.26
Report à nouveau	5 748 450,63	5 748 450,63	5 748 450,63
Compte de liaison	26 969 640 323,21	27 356 663 959,33	26421555391.64
Dettes à long et moyen terme	6 194 650 647,49	6 233 505 139,30	6612396767.29
Emprunt et dettes financière	154 491 057,67	159 034 519,11	170020314.04
Provision et produits comptabilisés d'avance	6 040 159 589,82	6 074 470 620,19	6442376453.25
Dettes à court terme	4 345 843 417,66	4 054 060 880,80	5069376000.09
Fournisseur et compte rattachés	2 097 499 145,82	1 284 128 266,32	1507975731.49
Impôts	251 395 563,90	353 970 551,93	404496287.51
Autres dettes	1 996 948 707,94	2 415 962 062,55	3156903981.09
Trésorerie passive	0,00	412 534,36	0.00
Totaux	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68	38606197506.91

Source : Document interne de SONELGAZ Tizi-Ouzou

Tableau 13 Les ressources des bilans financiers pour les années 2019 /2020 /2021

1.2. Elaboration des bilans en grande masse pour 2019 /2020 /2021

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

Eléments	2019	%	2020	%	2021	%
V. immobilisées	32 404 602 373,43	85,2	32 793 818 879,4	85,96	33 696 097 749.6	87.28
V. d'exploitation	2 287 129,00	0,006	35 002 708,05	0,092	2 209 932.22	0.006
V. réalisables	4 597 259 050,75	12,09	5 040 448 899,10	13,21	4 754 387 097.65	097.65
V. disponibles	1 008 855 183,07	2,9	278 241 375,06	0,73	153 502 727.43	0.398
Totaux	38 013 003 736,25	100%	38 147 511 861,68	100%	38 606 197 506.91	100%

Tableau 14 Les emplois des bilans en grande masse pour 2019 /2020/2021

Source : Etabli par nous -mêmes à partir de l'actif des bilans

Eléments	2019	%	2020	%	2021	%
Fonds propres	27 472 509 671,10	72,27	27 859 533 307,22	73,03	26 924 424 739.5	69.74
	6 194 650 647,49	16,3	6 233 505 139,30	16,34	6 612 396 767.29	17.13

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

DLMT	4 345 843 417,66	11,43	4 054 473 415,16	10,63	5 069 376 000.09	13.13
DCT						
Totaux	38 013 003 736,25	100%	38 147 511 861,68	100%	38 606 197 506.91	100%

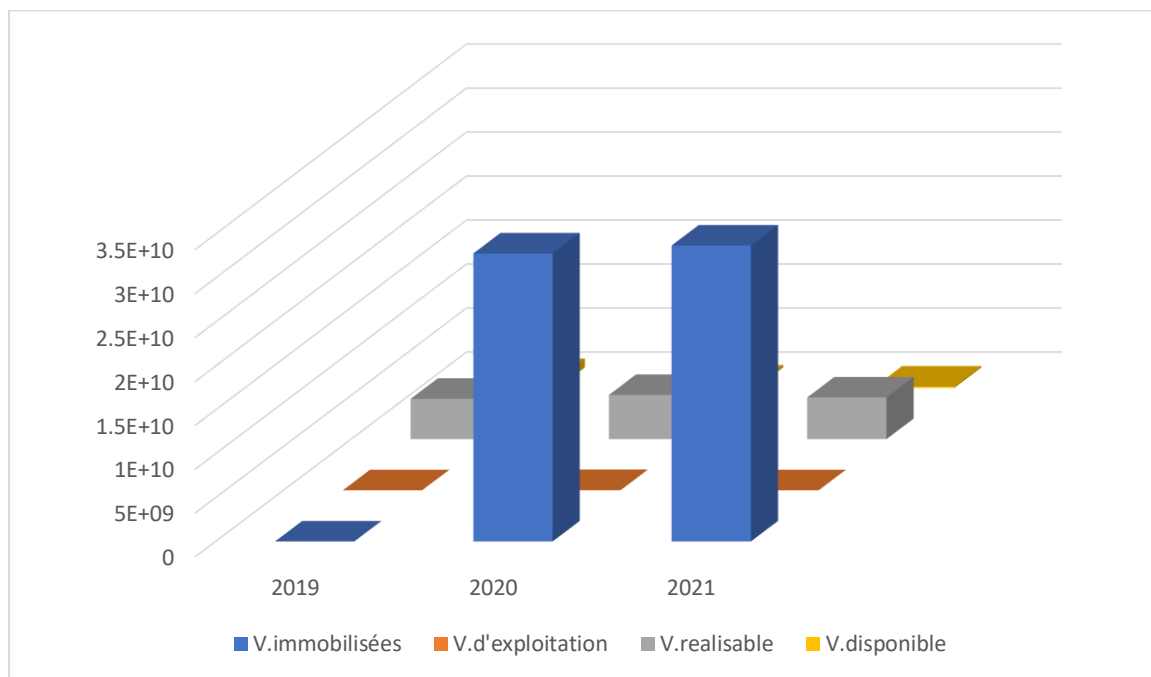
Source : Etabli par nous -mêmes à partir de passif des bilans

Tableau 15 les ressources des bilans en grande masse 2019/2020/2021

1.3. Représentation graphique des bilans en grande masse 2019/2020/2021

Figure 5 l'actif des bilans en grande masse

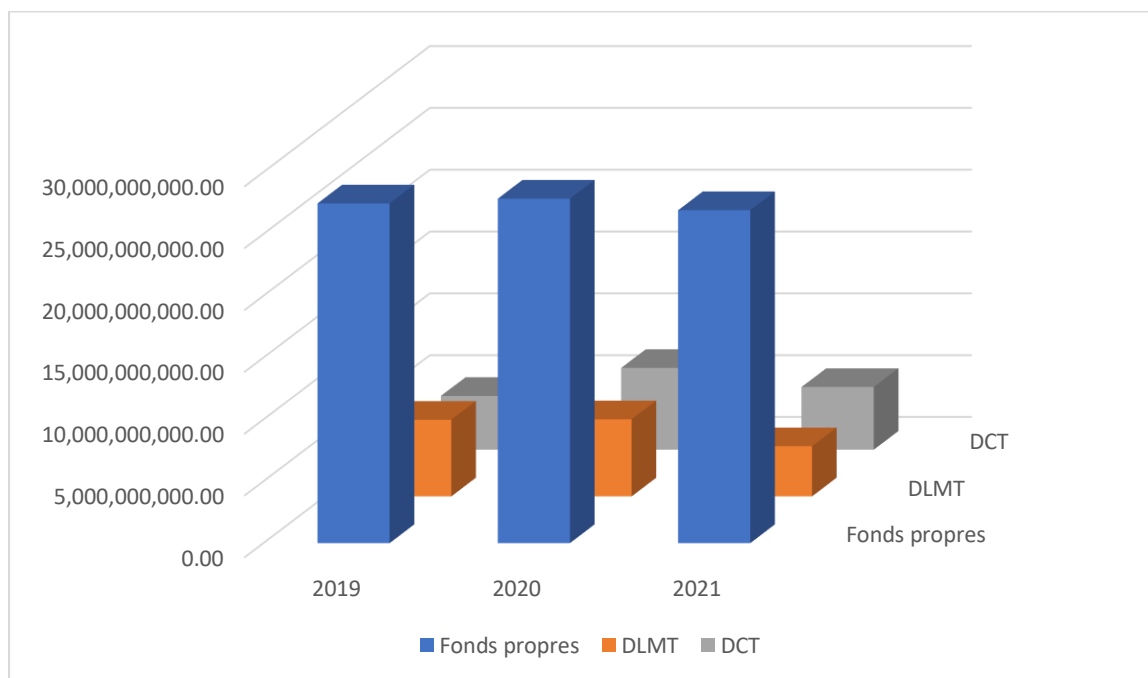
Chapitre III : L'évaluations de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier



Source : graphe réalisé à partir de l'actif des bilans en grande masse (2019,2020,2021)

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

Figure 6 passif des bilans grande masse



Source : graphe réalisé à partir de passif des bilans en grande masse (2019,2020,2021).

1.4. L'interprétation des bilans financiers des années 2019/2020/2021

1.4.1. Les emplois

➤ Les valeurs immobilisées :

Les valeurs immobilisées prennent une partie considérable dans l'actif du bilan sur les trois exercices, soit 85.2% en 2019, 85.96% en 2020 et 87.28% en 2021. Ce qui justifie le caractère industriel de l'entreprise. Bien que sa mission principale est d'assurer la distribution de l'électricité et du gaz (c'est une entreprise industrielle non pas commerciale). Car la distribution de l'électricité et du gaz nécessite la mise en œuvre de lourds investissements et infrastructures.

La stabilité du taux d'investissement d'une année sur l'autre est due à la politique d'investissement de l'entreprise à travers ses différents plans d'investissement dans le cadre du raccordement de nouveaux clients à l'électricité, notamment au gaz naturel (électricité rurale,

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

pleine expansion et pénétration du gaz dans les villages). Même les réseaux existants et délabrés sont réparés et modernisés pour améliorer la qualité du service et assurer la continuité.

➤ **Valeur d'exploitation :**

Elles sont représentées comme suit : 0,006% en 2019, 0,092% en 2020 et 0,006% en 2021.

Il est important de signaler que la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement au client. En d'autres termes, gérer la distribution n'est qu'un intermédiaire entre la société de production et les clients consommateurs en assurant la mise en place d'investissement et d'infrastructures afin de mettre à la disposition des clients les deux produits : Électricité et Gaz. Le montant figurant au bilan représente le stock externe lié au carburant (bons carburant) et petites fournitures, ainsi que la pièce de rechange (en 2021).

➤ **Valeur réalisable :**

Le pourcentage de la valeur réalisable a augmenté en 2020 mais il a baissé en suite à savoir : 12.09% en 2019 ensuite 13.21% en 2020 et 12.31% en 2021.

L'augmentation de 2020 peut révéler une difficulté de recouvrement des créances, ou une amélioration du niveau d'activité de l'entreprise, autrement dit une augmentation du nombre de clients de la DD.

Pour apporter une meilleure appréciation, la vérification des autres paramètres, s'impose tels que :

- L'évolution du CA, dont l'augmentation dénote une amélioration de l'activité.
- L'évolution de l'achat d'énergie qui dénote aussi le niveau de l'activité élevé.
- L'évolution du nombre de clients à travers les trois exercices.

Cependant, il y'a lieu de mettre en évidence l'impact néfaste que peut engendrer la conjoncture vécue par le pays en 2020, due au Covid-19, malgré les efforts fournis par la DD et les plans d'actions mis en place.

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

Puis en 2021 l'entreprise a sue baisser le pourcentage de la valeur réalisable avec ses propres manières.

➤ **Valeur disponible :**

On constate que les disponibilités ont connu une baisse ses trois dernières années soit de 2.9% en 2019, 0.73% en 2020 et 0.397% en 2021.

Cependant, il y a lieu de souligner que ce changement n'est pas dû à une bonne ou une mauvaise gestion de la trésorerie, mais plutôt aux retards accusés par la banque dans la prise en charge des ordres de virement relatifs aux paiements des dettes fournisseurs et ainsi qu'au lenteur dans l'application du système de la remonté des fonds pour certaines agences.

En effet, au niveau de SONELGAZ la gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la Direction du groupe et se base sur deux principes : la « remonté des fonds » et « la mise à disposition des fonds ».

- La remonte des fonds veut dire que tous les fonds encaissés au niveau de la DD à travers toutes ses agences, sont virés automatiquement au compte du groupe SONELGAZ.
- La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontée sont redistribuée sur toutes les directions suivants leurs besoins exprimés. La demande des fonds se fait par la division finance et comptabilité suivant les besoins de la DD, à savoir le paiement des fournisseurs, la prise en charge des frais d'impôts, des charges sociales et frais du personnel.

1.4.2. Les ressources

➤ **Les capitaux propres :**

Ils représentent plus que la moitié du total des ressources pour les trois années, soit 72,27% en 2019, 73,03% en 2020 et 69.74% en 2021 ce qui à priori dénote que l'entreprise a une indépendance financière parfaite et détient une forte autonomie financière.

L'entreprise fait recours, dans son activité, à des fonds permanents qui représentent plus de 80% de son passif. Cependant, nous remarquons que son capital social n'apparaît pas dans le bilan financier et les fonds propres de la Direction sont constitués majoritairement par les

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

Comptes de liaisons (Fonds alloués par la Direction Centrale à la Direction de Distributions de Tizi-Ouzou). Pour ce, le bilan actuel de la DD, tel que présenté, ne nous permet pas d'analyser l'origine des fonds et par conséquent nous ne pouvons se prononcer sur la réalité de l'indépendance financière affichée.

➤ Les dettes à long et moyen terme :

Le taux DLMT est resté stable durant 2019 et 2020 qui est de 16.30% et 16.34% mais il a augmenté jusqu'à 17.13% en 2021 ce qui signifie que l'entreprise rajouter de plus des DLMT.

Il s'agit :

- Des provisions pour dépréciations des créances dont la durée de vie dépasse un (1) an.
- Les participations reçus des clients sur les ouvrages réalisés, qui sont considérées comme des subventions comptabilisées aux comptes 13. Ces participations sont amorties sur plusieurs exercices.

➤ Les dettes à court terme :

Pour les dettes à court terme ; il y a lieu de préciser qu'il s'agit bien des dettes fournisseurs qui sont non rémunérées (sans intérêt), donc aucune charge financière n'en découle.

D'après les bilans de grande masse, nous constatons une légère amélioration des dettes fournisseurs de l'année 2020 à 2021 qui passe de 10.63% à 13.13%, ceci dénote à priori une amélioration dans la gestion des dettes fournisseurs qui sera confirmé ou infirmé dans la partie « Analyse de l'activité ».

La présentation des bilans en grandes masse de la DD de Tizi-Ouzou nous permet de mener notre analyse à travers les calculs des différents équilibres financiers.

1.5. L'analyse par les indices de l'équilibre financier

1.5.1. Détermination de l'équilibre financier à long terme (le fonds de roulement)

Il existe deux méthodes de calcul du fonds de roulement : la méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les trois années de notre étude.

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

Eléments	2019	2020	2021
Par le haut du bilan (fonds de roulement =capitaux permanents-Actif non courant)			
Capitaux propres (1)	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26 924 424 739.53
DLMT (2)	6 194 650 647,49	6 233 505 139,30	6 612 396 767.29
V immobilisées (3)	32 404 602 373,43	32 793 818 879,47	33 696 097 749.61
FRN= (1) +(2) -(3)	1 262 557 945,16	1 299 219 567,05	-159 276 242.79
Par le bas du bilan (Fonds de roulement= Actif circulant -DCT			
V d'exploitation (1)	2 287 129,00	35 002 708,05	2209932.22
V réalisables (2)	4 597 259 050,75	5 040 448 899,10	4 754 387 097.65
V disponibles (3)	1 008 855 183,07	278 241 375,06	153502727.43
DCT (4)	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16	5 069 376 000.09

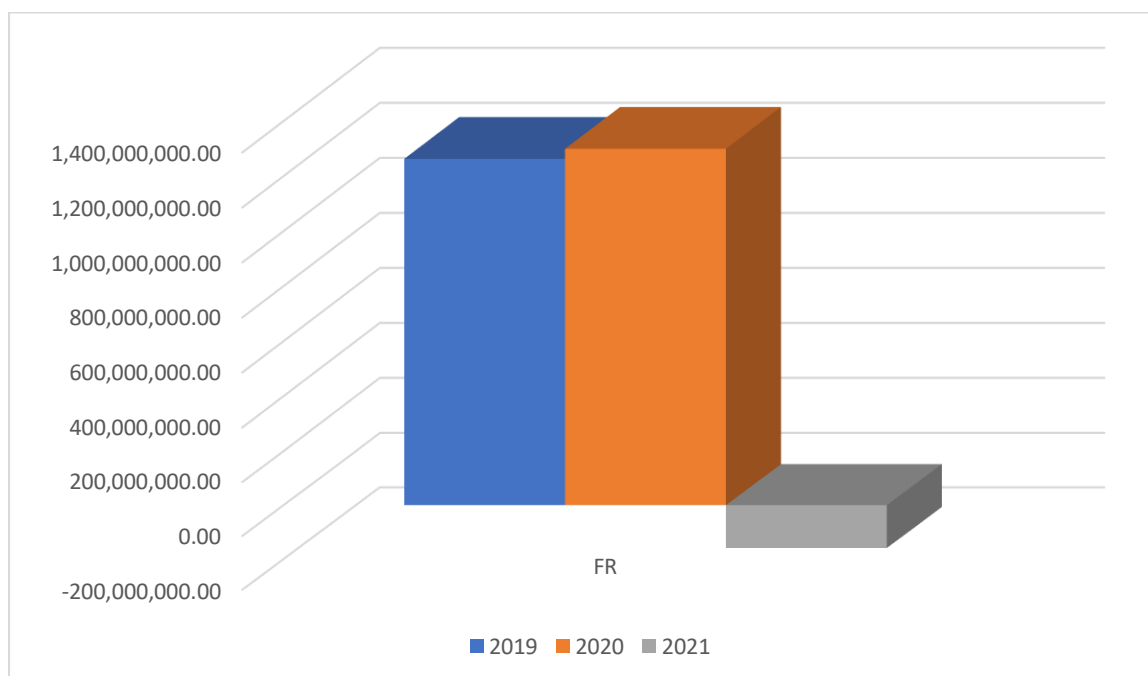
Chapitre III : L'évaluations de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

FRN= (1) +(2) +(3)- (4)	1 262 557 945,16	1 299 219 567,05	-159276242.79

Source : Etabli par nous-mêmes a partir de bilan.

Tableau 16 calcule du fonds de roulement

Figure7 : fonds de roulement



Source : Graphe réalisé à partir de tableau

➤ Interprétation des résultats :

Pour les deux bilans financiers 2019/2020 :

FRN > 0 positif : Le fonds de roulement est supérieur à 0, cela signifie que le capital à long terme est supérieur aux immobilisations.

En d'autres termes, les ressources stables financent la totalité des emplois stables et génère une marge de sécurité qui contribue à financer le besoin en fonds de roulement et dégage ainsi une trésorerie nette.

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

L'entreprise assure ses investissements sur le long terme et les bénéfices couvre l'ensemble de son cycle d'exploitations.

Dans cette situation l'entreprise dispose une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

Pour le bilan financier 2021 :

FRN<0 donc négatif : ce qui signifie que le passif stable ne finance pas totalement l'actif stable, ce qui nous conduit à un déséquilibre financier à long terme, ainsi en constate une dégradation de la marge de sécurité.

La SONELGAZ à réaliser une insuffisance en fond de roulement mais aussi en constate une dégradation de la trésorerie qui a baissé 0.73%en 2020 à 0.398% en 2021 donc ceci a un impact négatif sur la trésorerie.

Pour conclure l'entreprises n'arrive pas à couvrir ses besoins durables.

1.5.2. Détermination de l'équilibre financier à court terme (Besoin en fonds de roulement)

Le besoin en fond de roulement s'agit d'un besoin qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise (achat, vente, fabrication...).

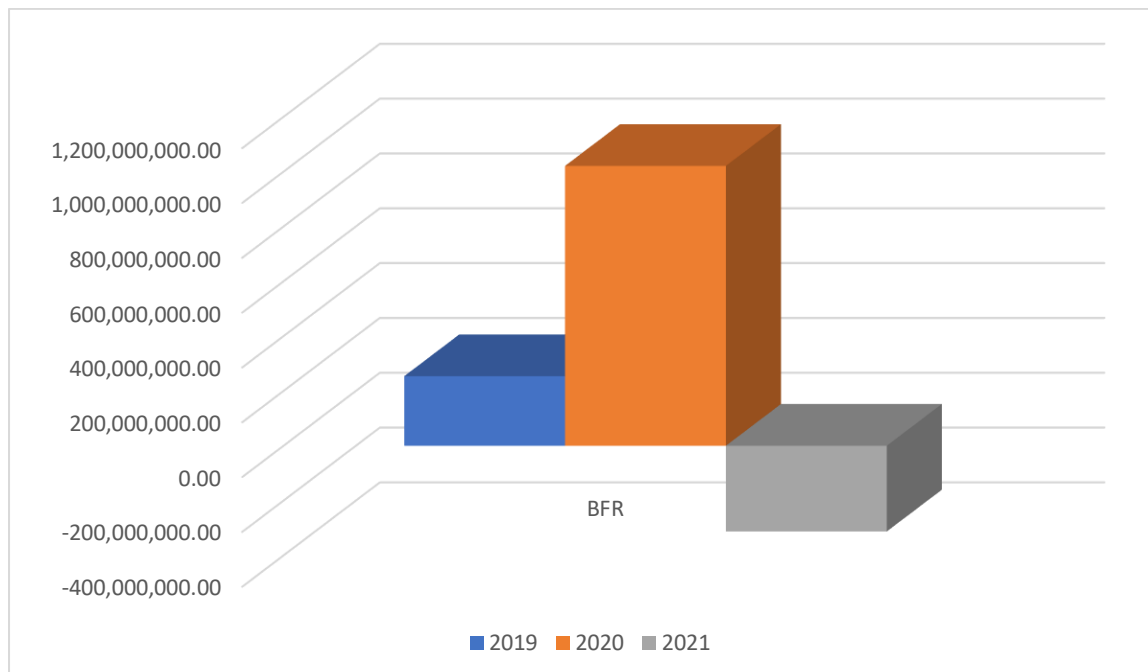
Eléments	2019	2020	2021
V d'exploitation (1)	2 287 129,00	35 002 708,05	2 209932.22
V réalisable (2)	4 597 259 050,75	5 040 448 899,10	4 754 387 097.65
DCT (3)	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16	5 069 376 000.09
BFR = (1) +(2)-(3)	253 702 762,09	1 020 978 191,99	-312 778 970.22

Source : établie par nous-même.

Tableau 17 Calcule du besoin de fonds de roulement pour 2019/2020/2021.

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

Figure 8 : Besoin de fonds de roulement



Source : Graphe réalisé à partir de tableau

➤ L'interprétation des résultats :

Pour BFR (besoins de fonds de roulement) : $BFR > 0$ soit 253 702 762,09 en 2019 et 1 020 978 191,99 en 2020.

L'entreprise est déséquilibrée à court terme. Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources (Actif circulant > passif circulant).

L'entreprise doit alors financer ces besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (découvert bancaire, concours bancaire courant).

Pour l'exercice 2021 :

$BFR < 0$ soit $BFR = -312 778 970,22$.

Les emplois sont inférieurs aux ressources : aucun besoin financier n'est généré par l'activité (dans ce cas le cycle d'exploitation dégagera une ressource en fonds de roulement).

L'excédent des ressources dégagé permettra d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

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

1.5.3. Détermination de l'équilibre financier immédiat (Trésorerie nette)

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de la marge de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. Il se calcul par deux méthodes par le haut de bilan et le bas de bilan.

Eléments	2019	2020	2021
Par le haut du bilan (FRN-BFR)			
FRN (1)	1 262 557 945,16	1 299 219 567,05	-159276242.79
BFR (2)	253 702 762,09	1 021 390 726,35	-312 778 970.22
TN (1)-(2)	1 008 855 183.07	277 828 840.70	153 502 727.43
Par le bas du bilan= (trésorerie actif -trésorerie passif)			
Trésorerie actif (1)	1 008 855 183,07	278 241 375,06	153502727.43

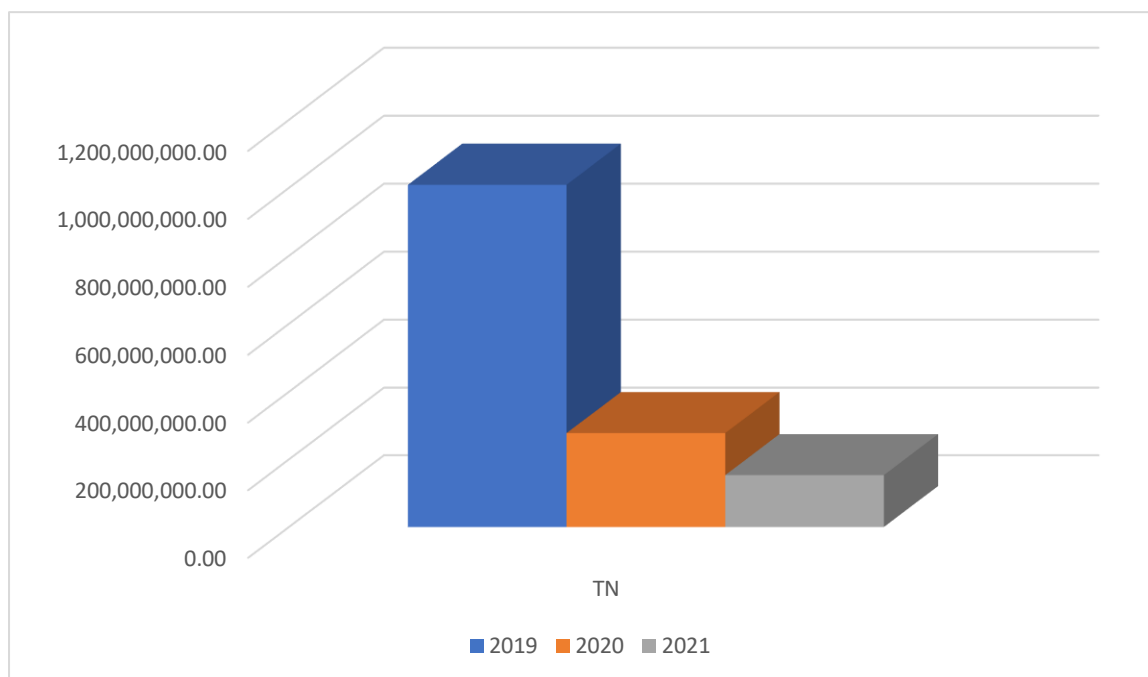
Chapitre III : L'évaluations de la performance de la SONELGAZ à travers son diagnostic financier

Trésorerie passif (2)	0,00	412 534,36	00
TN (1)-(2)	1 008 855 183,07	277 828 840,70	153 502 727.43

Source : Etabli par nous-mêmes.

Tableau 18 : la trésorerie de la Direction de Distribution Tizi-Ouzou

Figure 9 : la Trésorerie net



Source : Graphe réalisé à partir de tableau.

➤ L'interprétation des résultats :

Pour les trois exercices la trésorerie nette est positive soit 1008855183.07 pour 2019, 277828840.70 pour 2020, 153502727.43 pour 2021.

La situation financière de l'entreprise semble saine. Les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. Autrement dit, l'entreprise se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

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

Le FRN assure, non seulement, le financement du cycle d'exploitation mais permet, également, de dégager un excédent en trésorerie pour d'éventuels placements.

2. L'étude des tableaux des comptes de résultats pour les années 2019/2020/2021

2.1. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les différents soldes significatifs qui renseignent sur l'activité de Direction de

Distribution de Tizi-Ouzou sont présentés dans le tableau suivant :

Désignation	2019	2020	Tc%	2021	Tc%
Chiffre d'affaire (ventes et produits annexes)	8 709 609 386.11	8 172 957 260.68		8 529 082 876.23	
Prestations fournies production Energie et matériel	-43 923 996.45	1 121 041.11		189 540 235.35	
Production immobilisé	0.00	0.00		0.00	
Subvention d'exploitation	0.00	0.00		0.00	
Variations stocks produit fini et en cours	0.00	0.00		0.00	
Prestations reçues production Energie et matériel	-4 873 138 759.81	-4 542 189 297.63		-5 000 105 425.48	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 804 084 095.13	3 631 889 004.16	-4,50	3 718 517 686.10	2.39
Achat consommés	-99 898 027,45	-71 522 464,05		-158 034 913.82	
Services extérieurs et autre consommations	-672 193 978,42	-557 824 938,39		-617 352 911.93	
Prestations reçues services	-1 566 936 198,42	-1 551 924 334,37		-1 621 119 750.84	

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

II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-2 339 028 204,29	-2 181 271 736,81	-6,74	-2 396 507 576.59	-9.87
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 465 055 890,84	1 450 617 267,35	-0,98	1 322 010 109.51	-8.86
Charges de personnel	-1 565 037 777,55	-1 680 899 606,68		-2 060 303 889.32	
Impôts. Taxes et versements assimilés	-168 619 281,01	-171 961 754,29		-178 750 587.49	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-268 601 167,72	-402 244 093,62	49,75	-917 044 367.30	127.98
Autres produits opérationnelles	212 636 681,19	216 754 313,89		276 936 325.82	
Autres charges opérationnelles	-7 388 242,61	-20 451 805,09		-31 803 835.21	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 631 226 645,57	-3 274 750 390,45		-3 208 776 278.95	
Charges d'amortissement et autres provisions reçues	0.00	0.00		0.00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	58 255 276,64	243 154 006,74		6 876 102.13	
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies	0.00	0.00		0.00	
V-RESULTAT D'EXPLOITATION	-1 636 324 098,07	-3 237 537 968,53	97,80	-3873812053.51	19.65
Produits financiers	0.00	0.00		0.00	
Charges financières	-15,28	-18,44		-21 866.46	
Prestations reçues frais financiers	0.00	0.00		0.00	

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

VI-RESULTAT FINANCIER	-15.28	-18.44		-21866.46	
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT	-1 636 324 113,35	-3 237 537 986,97		-3 873 833 919.97	
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	0.00	0.00		0.00	
Autre impôt sur les résultats	0.00	0.00		0.00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 948 114 812,77	8 633 986 622,42		8 984 070 953.53	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 584 438 926,12	-11 871 524 609,39		-12 857 904 873.50	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-1 636 324 113.35	-3 237 537 986,97		-3 873 833 919.97	
Eléments extraordinaires (produits)	0.00	0.00		0.00	
Charge hors exploitation reçues	0.00	0.00		0.00	
Produits hors exploitation reçues	0.00	0.00		0.00	
Produits hors exploitation fournis	0.00	0.00		0.00	
Charges hors exploitation fournies	0.00	0.00		0.00	

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

IX–RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0.00	0.00		0.00	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-1 636 324 113,35	-3 237 537 986,97	97,85	-3873833919.97	19.65

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la direction de distribution T.O.

Tableau 19 Calcul des soldes intermédiaires de gestion

2.2. Interprétation de quelques rubriques des SIG de la Direction de Distribution T-O

2.2.1. La production de l'exercice

a) Ventes et produits annexes :

Ça concerne les ventes de l'électricité et du gaz ainsi que les produits relatifs aux traitement et prestation de services tel que : l'augmentation de débit, pose compteur, frais de coupure ...etc. et des travaux de raccordement d'un nouveau client, déplacement d'un réseau...

b) La production immobilisée :

Correspond aux produits réalisés sur l'investissement de l'entreprise pour elle-même.

Par exemple :

- la réalisation d'un branchement d'électricité pour le besoin de l'entreprise elle-même.
- les frais de supervision payés par le client à l'occasion de la réalisation d'un raccordement dans le cadre de la nouvelle procédure de SONALGAZ "raccordement par supervision "qui consiste dans le fait que le client réalise le branchement par ses propres moyens tout en payant les frais de gestion à la SONALGAZ.

NB : Durant l'exercice 2021, la production immobilisée =0 (nulle) car la nouvelle procédure du raccordement par supervision a été suspendue, en 2021.

c) Prestation reçus et fournis sur la production d'énergie :

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

On remarque, sur les comptes de résultat l'existence de deux rubriques de prestation sur production d'énergie" fournis et reçus" dont les montants sont déduits de la production de l'exercice. Ces rubriques représentent l'énergie d'électricité et gaz achetée par la direction centrale au profit de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.

2.1.2. La consommation de l'exercice

a) Achats consommés :

Ce sont des matériaux et des fournitures qui sont consommés en plus de l'achat d'énergie pour la revente, par exemple du carburant, de l'eau, du gaz, d'autres fournitures...etc.

b) Les services extérieurs :

Représente les services de sous-traitance intervenant dans le fonctionnement de l'entreprise pour assurer la continuité de ses services tels que : maintenance du réseau, entretien des parcs et bâtiments, redevances...etc.

c) Prestations reçus services :

Il correspond aux services de transport de l'électricité et du gaz et les services de régulation et de contrôle de la prestation de distribution d'électricité et gaz, pris en charge par la Direction Centrale au profit de la Direction de Distribution, telles que les prestations effectuées par les filiales SONALGAZ comme :

- GRTE : pour le transport électricité.
- GRTG : pour le transport gaz.
- CREG : pour la régulation électricité et gaz.
- OS : opérateur système.

2.2. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

➤ La production de l'exercice :

Durant les 2 années (2019/2020) la Direction de Distribution a connu une baisse de la production de 3 804 084 095.13 à 3 631 889 004.16 soit -4,52% qui est justifiée par la

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

diminution des produits liés aux travaux dont l'activité a connu une régression durant 2020 due à la crise sanitaire qui a touché le pays en 2020 (covid19).

Cependant en 2021 la Direction de Distribution a connu une évolution de 2.39% s'explique par l'augmentation des ventes et produits annexes et l'augmentation des prix d'électricité et gaz.

➤ La consommation de l'exercice :

Durant les deux exercices 2019 /2020 la Direction de Distribution a connu une hausse puis a 2021 une baisse qui est due à la production de l'exercice.

➤ La Valeur ajoutée d'exploitation :

La richesse crée par l'entreprise vis une dégradation d'une année a autre, on constate une baisse de -0.98% de 2019 à 2020 et -8.86% en 2020 a 2021, due principalement à un abaissement des ventes et une hausse des achats d'énergie.

➤ Le résultat d'exploitation :

On remarque que le résultat d'exploitation est négatif durant les trois exercices (2019/2020/2021) il s'aggravé de plus en plus.

➤ L'excédent brut d'exploitation :

L'EBE est négatif durant les trois exercices (IBE), cela prouve que le chiffre d'affaires ne permet pas de couvrir la charge liée a la réalisation.

En constate q on 2019 et 2020, L EBE a connu une diminution et cela reviens a l'augmentation des dotations des amortissements /provision. Pour ce qu'est de l'année 2021 en voit que la diminution continue.

Désignation	2019	2020	2021
Amortissements	1 280 210 745,57	1 736 072 093,38	2 576 908 698.72
Provisions	307 877 900	1 538 678 297,07	631 867 580.23

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

Total	1 631 226 645,57	3 274 750 390,45	3208776278.95
Amortissements/ provisions			

Source : Balance de l'entreprise

Tableau 20 L'évolution des amortissements / provisions durant les années 2019/2020/2021

➤ **Le résultat financier :**

La direction de distribution a réalisé un résultat négatif très négligeable en valeur due à la centralisation des produits et charges financiers au niveau de la direction centrale.

➤ **Le résultat avant impôt :**

On constate que le résultat de la DD est négatif durant les trois exercices.

➤ **Le résultat net de l'exercice :**

Les résultats des trois exercices sont négatifs à savoir : -1 636 324 113,35 Da en 2019, une perte plus importante en de 2020 qui est de -3 237537986,97 DA et encore -3 873 833 919.97 en 2021, On remarque donc que le résultat de l'entreprise est déficitaire sur les trois années, car le total des charges est supérieur au total des produits.

✚ **En Résumé :**

Avec ce point d'interprétation du "SIG", nous avons essayé d'avoir une interprétation superficielle des différentes rubriques du compte de résultat et des évolutions opérées sur les trois années, on constate que l'activité de l'entreprise est échantillonnée avec des pertes dans l'intervalle d'étude.

Cependant, pour mieux comprendre la rentabilité d'une entreprise et cerner les raisons des pertes, il est nécessaire d'approfondir notre analyse en présentant diverses structures et ratios de rentabilité et divers agrégats comme la CAF - Capacité de financement. Sans oublier de passer en revue le caractère spécifique de l'activité de l'entreprise qui pèse sur sa rentabilité

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

3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios

Les ratios peuvent être utilisés pour mesurer les relations entre les éléments de l'actif et du passif ou pour évaluer l'équilibre entre la liquidité et l'échéance, ainsi que pour évaluer la situation financière.

3.1. L'analyse des ratios de structure financière

Ce sont des ratios qui mettent en rapport les éléments stables du bilan dont l'évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise.

a) Le ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs.

Autonomie financière = Capitaux propres / Total d'actifs * 100

Éléments	2019	2020	2021
Capitaux propres (1)	27 472 509 671,10	27859533307,22	26 924 424 739.53
Total d'actifs (2)	38 013 003 736,25	38147511861,68	38 606 197 506.91
Autonomie financière = (1) / (2) * 100	72,27%	73,03%	69.74%

Source : établi par nous-même.

Tableau 21 Calcule d'autonomie financière

b) Ratio de financement des immobilisations par les fonds propres :

C'est un indicateur qui permet d'apprécier l'autonomie d'une entreprise par rapport aux financements de ses différents investissements matériels et immatériels.

Ratio de financement = fonds propres / actifs immobilisés.

Eléments	2019	2020	2021
----------	------	------	------

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

Fonds propres (1)	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26 924 424 739.53
Actifs immobilisés (2)	32 404 602 373,43	32 793 818 879,47	33 696 097 749.61
Ratio de financement = (1) / (2)	0,848	0,850	0.799

Source : Etabli par nous-mêmes.

Tableau 22 Calcul de ratio de financement

On remarque que ce ratio est < 1 , durant les trois exercices soit 0.848 en 2019, 0.850 en 2020 et 0.799 en 2021 ce qui désigne que les capitaux propres de l'entreprise sont insuffisants pour financer son actif immobilisé.

c) Ratio de capacité d'endettement :

Ce ratio permet, comme son nom l'indique, de déterminer dans quelle mesure une entreprise est capable de s'endetter.

Capacité d'endettement = Capitaux propres / Dettes à longue terme.

Élément	2019	2020	2021
Capitaux propres (1)	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26 924 424 739.53
DLMT (2)	6 194 650 647,49	6 233 505 139,30	6 612 396 767.29
Capacité D'endettement = (1) / (2)	4.43	4.46	4.07

Source : Etabli par nous-mêmes.

Tableau 23 calcul de la capacité d'endettement

On remarque que durant les trois exercices (2018/2019/2020) que ce ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que la direction de distribution dispose d'une forte capacité d'endettement.

d) Ratio de solvabilité générale :

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

Le ratio de solvabilité générale se traduit par l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses engagements en cas de cessation d'activité (arrêt d'exploitation) ou de liquidation de mise en vente des actifs.

Solvabilité générale = Total d'actif / Total des dettes.

Elément	2019	2020	2021
Σ d'actif (1)	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68	38 606 197 506.91
Σ Dettes (2)	10 540 494 065,15	10 287 978 554,46	11 681 772 767.38
Solvabilité générale = (1) / (2)	3.60	3.70	3.30

Source : Etabli par nous-mêmes.

Tableau 24 calcule de la solvabilité générale

Nous constatons sur les trois exercices (2018/2019/2020) que ce ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que la direction de distribution finance ses investissements par ses propres ressources financières.

3.2. L'analyse des ratios de liquidité

a) Ratio de liquidité générale :

Il exprime la capacité à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant,

Liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme.

Élément	2019	2020	2021
Actif circulant (1)	5 608 404 362,82	5 353 692 982,21	4 910 099 757.3
DCT (2)	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16	5 069 376 000.09
Liquidité générale = (1) / (2)	1.291	1.32	1.17

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

Source : établi par nous-même.

Tableau 25 Calcul de la liquidité générale

D'après les résultats, les ratios sont supérieurs à 1, Soit 1.291 pour 2019, 1.320 pour 2020 et 1.17 pour 2021. Ce qui signifie que l'entreprise est capable de payer l'ensemble de ses dettes à court terme par ses actifs à court terme.

b) Ratios de liquidité réduite :

C'est le ratio de liquidité auquel on a retiré les stocks car ceux-ci ont une liquidité incertaine, le ratio se calcule comme suit :

Liquidité réduite = valeurs réalisables + disponibilité / dettes à court terme

Élément	2019	2020	2021
Valeur réalisable (1)	4 597 259 050,75	5 040 448 899,10	4 754 387 097.65
Disponibilité (2)	1 008 855 183,07	278 241 375,06	153 502 727.43
DCT (3)	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16	5 069 376 000 09
Liquidité réduite = (1) + (2) / (3)	1.290	1.312	0.968

Source : établi par nous-même.

Tableau 26 calcul de la liquidité réduite

On constate que les ratios des deux années 2019 et 2020 sont supérieurs à 1 durant les exercices ce qui veut dire que les valeurs réalisables et les disponibilités dont dispose l'entreprise sont suffisante pour couvrir la totalité des dettes à court terme, ce qui n'est pas le cas en 2021 puisque le ratio est inférieur a 1.

c) Ratio de liquidité immédiate :

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité pour une firme de rembourser ses dettes à court terme grâce à la mobilisation de ses disponibilités.

Liquidité immédiate = disponibilités / dettes à court terme.

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

Élément	2019	2020	2021
Disponibilités (1)	1 008 855 183,07	278 241 375,06	153 502 727.43
DCT (2)	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16	5 069 376 000.09
Liquidité immédiate = (1) / (2)	0.232	0.069	0.030

Source : établi par nous-même.

Tableau 27 calcule de liquidité immédiate

D'après les résultats, la valeur afficher pendant l'exercices 2019, soit 0,232, démontre que la trésorerie est positive. Ce qui signifie que l'équilibre financière immédiat est réalisé. Cependant, en 2020 et 2021 on remarque que le ratio de liquidité a baissé à 0,069 et 0.030 ce qui dénote, à première vue, que la Direction est confrontée à une difficulté financière dans la prise en charge de ses obligations immédiates.

3.3. L'analyse des ratios de rentabilité

La rentabilité est un indicateur de base et de croissance pour toute entreprise. Elle se mesure à l'aide de plusieurs ratios à savoir :

- Ratios de rentabilité d'actif.
- Ratios de rentabilité économique.
- Ratios de rentabilité financière.
- Effet de levier.

a) Le ratio de rentabilité d'actif

Le ratio évalue la capacité d'une entreprise à générer un revenu à partir de ses ressources matérielles et financières.

Rentabilité de l'actif = $\text{Résultat net} / \text{Actifs total} * 100$.

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

Élément	2019	2020	2021
Résultat net (1)	-1 636 324 113,35	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919.97
Actifs total (2)	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68	38 606 197 506.91
Rentabilité de l'actif = (1) / (2) * 100	-4,30%	-8,49%	-10.03%

Source : établi par nous-même.

Tableau 28 calcul de la rentabilité d'actif

b) Le ratio de rentabilité économique :

Appelé encore la rentabilité des capitaux investis. Ce ratio mesure la rentabilité qu'une firme réalise en fonction des capitaux investis.

Rentabilité économique = résultat d'exploitation / capitaux durable *100

Élément	2019	2020	2021
Résultat d'exploitation (1)	-1 636 324 098,07	-3 237 537 968,97	-3 873 833 919.97
Capitaux durable (2)	33 667 160 318,59	34 093 038 446,52	33 536 821 506.82
Rentabilité économique = (1) / (2) *100	-4,86%	-9,50%	-11.55%

Source : établi par nous-même.

Tableau 29 calcule de la rentabilité économique

c) Le ratio de rentabilité financière :

Il mesure la capacité des capitaux propres de réaliser un certain niveau de rendement.

Rentabilité Financière = Résultat Net / Capitaux Propres *100.

Élément	2019	2020	2021

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

Résultat net (1)	-1 636 324 113,35	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919.97
Capitaux propres (2)	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26 924 424 739.53
Rentabilité financière = (1) / (2) *100	-5,956%	-11,621%	-14.39%

Source : établi par nous-même.

Tableau 30 calcul de la rentabilité financière

d) Effet de levier :

L'effet de levier nous renseigne sur l'impact de l'utilisation de l'endettement sur la capacité d'investissement de l'entreprise et donc sur sa rentabilité. Il est déterminé à partir d'un rapport entre les dettes financières et les capitaux propres suivant la formule :

Effet de levier= Dettes financières / Fonds propres.

Élément	2019	2020	2021
Dettes financières (1)	6 194 650 647,49	6 233 505 139,30	6 612 396 767.29
Fonds propres (2)	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22	26 924 424 739.53
Effet de levier = (1) / (2)	0,225	0,224	0.245

Source : établi par nous-même.

Tableau 31 calcul de l'effet de levier

4. La capacité d'autofinancement (CAF)

Nous allons procéder au calcul de la CAF par deux méthodes à savoir la méthode soustractive et la méthode Additive.

4.1. Détermination de la capacité d'autofinancement par la méthode soustractive :

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

Désignation	2019	2020	2021
Excédent Brut d'Exploitation	-268 601 167.72	-402 244 093.62	-917 044 367.30
+Autres produits d'exploitation	212 636 681.19	216 754 313.89	276 936 325.82
- Autres charges d'exploitation	-7 388 242.61	-20 451 805.09	-31 803 835.21
+Produits financiers	0.00	0.00	0.00
- Charges financiers	- 15.28	-18.44	-21 866.46
+Produits exceptionnels	0.00	0.00	0.00
-Charges exceptionnelles	0.00	0.00	0.00
C A F	-63 352 744,42	-205 941 603,26	-608282339.81

Source : Établi par nous-même

Tableau 32 Le calcul de la CAF par la méthode soustractive pour les années 2019/2020/2021.

4.2. Détermination de la capacité d'autofinancement par la méthode Additive

Désignation	2019	2020	2021
Résultat d'exercice	-16 363 244 113,35	-3 237 537 968,53	-3 873 833 919.97
+Dotations aux amortissements	-1 631 226 645,57	-3 274 750 390,45	-3 208 776 278.95
- Reprise sur pertes de valeur et provisions	-58 255 276,64	-243 154 006,74	6 876 102.13
C A F	-63 352 744,42	-205 941 603,26	-608282339.81

Source : Établi par nous-même.

Tableau 33 Le calcul de la CAF par la méthode Additive pour les années 2019/2020/2021.

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

4.3. Interprétation des résultats de la capacité d'autofinancement

A partir des « 3 » tableau des comptes de résultats 2019-2020-2021 en as calculé la (CAF) la capacité d'autofinancement de la direction de distribution de Tizi-Ouzou durant ces trois années. En constate que celle-ci est n négative sur les trois exercices, soit -63 352 744,42 en 2019, -205 941 163 Da en 2020et-608282339.81 en 2021.

Par contre en voit que durant ces 3 exercices la CAF diminue, cela provient du fait que L EBE se dégrade du plus en plus engendrée par une diminution des consommations accompagnée d'une augmentation du chiffre d'affaires.

NB : A ce stade nous remarquons que l'entreprise ne possède pas de dividendes ce qui explique que l'autofinancement est comme suit :

Autofinancement = capacité d'autofinancement

5. Analyse et critique générale sur la situation financière de SADEG DD T.O

D'après cette analyse qu'on a effectué et en conclusion a ce qui précède : nous avons conclus ce qui suit :

La source exacte des ressources de la direction n'est pas connue et est représentée au bilan comme un poste « compte de liaison ». En effet, il est illogique et inacceptable qu'une entreprise comme la SONELGAZ n'octroie pas l'endettement extérieur malgré des déficits et un plan de charge très important, sachant qu'elle ne peut fixer librement son prix de vente. Sur la base de notre analyse et d'un résumé de ce qui précède, nous avons constaté ce qui suit :

L'équilibre financier est atteint sur trois exercices (LMT, CT et Immédiat), mis en évidence par divers ratios calculés et autres synthèses. Cependant, cette situation d'équilibre peut révéler le contraire, car notre étude de cas porte sur une direction de distribution appartenant à des filiales et des groupes, dont certains se concentrent sur le niveau de gestion du groupe, tels que : La source exacte des ressources du Conseil n'est pas connue et est représentée au bilan comme un poste « compte de liaison ». En effet, il est illogique et inacceptable qu'une entreprise comme la SONELGAZ ne poursuive pas l'endettement extérieur malgré des déficits et un plan de charge très important, sachant qu'elle ne peut fixer librement son prix de vente.

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

Le cycle de trésorerie basé sur le système "appel de fonds " ne nous a pas permis d'évaluer avec précision l'équilibre immédiat atteint sur les trois exercices. En effet, le service allocataire a traité ces dettes en faisant une demande de fonds au service central pour allouer les fonds nécessaires (nous n'avons aucune information sur la provenance exacte des fonds)

Au cours des trois années étudiées, la rentabilité de l'entreprise a été négative. En fait, la valeur ajoutée réalisée au cours de la période d'analyse était positive, mais elle n'était toujours pas suffisante pour couvrir le reste des dépenses, de sorte que l'EBE sur trois ans était négatif. Cette situation déficitaire découle de plusieurs paramètres :

La diminution du chiffre d'affaires entre 2019 et 2020 est de « -4.5% » la cause de cette diminution était la crise sanitaire qui a touché le pays en 2020. Cela a eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de la division. Puis en 2021 on constate l'augmentation du chiffre d'affaires de « 2.39% ».

- Les pertes d'énergie, notamment de l'électricité, qui sont parfois techniques occasionnées lors du transport de l'énergie ainsi que suite aux changements climatiques. Ces pertes peuvent être également engendrées par les incidents survenus sur les réseaux (Cette énergie est achetée par l'entreprise mais n'est pas facturée)

Conclusion :

L'analyse financière est un élément indispensable dans l'évaluation de la performance financière de l'Entreprise car il joue un rôle d'indicateur des forces et faiblesses au sein de l'organisation afin d'assurer sa fiabilité.

Toutefois, nous serions rappelées que la fiabilité d'une analyse financière dépend de la pertinence et la transparence de l'information reçus et son intégrité d'un côté et de la possibilité d'interpréter les résultats par les experts.

Cependant la direction de distribution de Tizi-Ouzou possède une structure financière qui a un équilibre financier soutenu par un actif de valeur constitué de plus de 80% des capitaux permanents, afin de mettre ses produits à la disposition des clients l'Entreprise met en place de lourdes infrastructures. Structure s'occupe du bon déroulement de ses opérations avec sa clientèle.

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

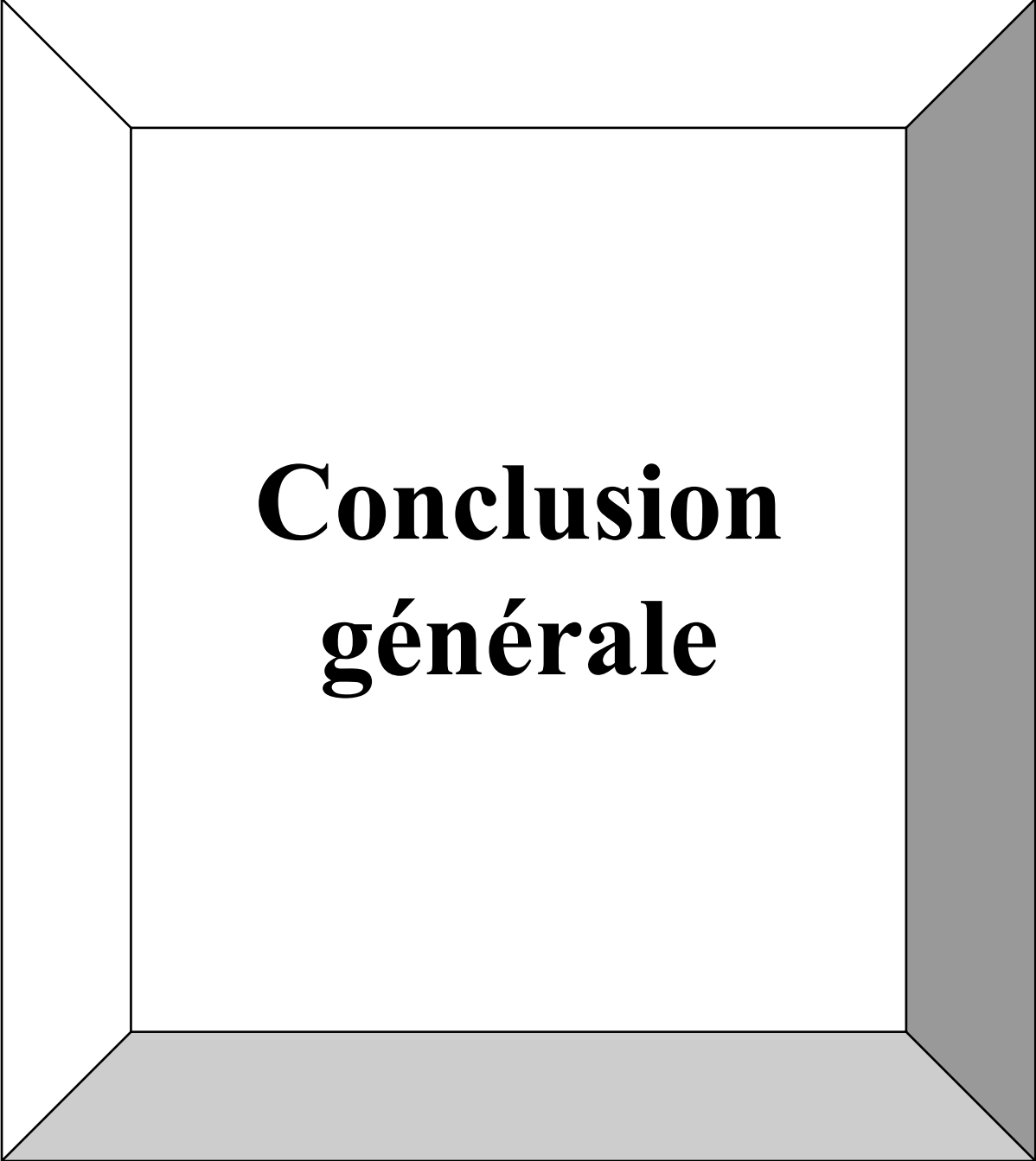
Ensuite la dépendance de la direction de distribution générale n'est pas sans répercussion sur certains paramètres tel que :

Les déséquilibres financiers instantanés provoqué par la mauvaise gestion et la lenteur dans la mise à disposition des fonds pour la prise en charge des dettes fournisseurs.

Mais aussi l'indisponibilité de certaines informations centralisées nécessaires pour donner une appréciation correcte des résultats trouvés, ce qui impacte notre analyse.

Pour ce qui concerne la rentabilité , nous avons conclu que celle-ci n'est pas réalisée, pour plusieurs motifs exposés déjà dans notre analyse, et qui sont en résumé :

- Importance de la planification de la charge de l'entreprise obligée d'assurer la continuité du service et l'amélioration de la qualité face à un nombre important de clients et à un réseau couvrant sur une région caractérisée par son relief montagneux difficile qui implique des frais généraux supplémentaires liés à la maintenance, aux déplacements et à la prise en charge des nouveaux clients, etc..
- Les conditions climatiques ont également un impact sur les dépenses d'une entreprise, notamment l'entretien du réseau après un accident (causé par la neige, le feu, etc.)
- L'importance des dépenses, notamment la maintenance du réseau, les frais de personnel, les taxes, etc. - L'importance du coût d'achat des sources d'énergie distribuées (électricité et gaz) et des coûts qui y sont associés (transport de l'électricité et du gaz).
- Les prix de vente appliqués qui ne couvrent pas les coûts de revient des deux énergies.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale :

Du point de vue économique et financier chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à détecter les forces et les faiblesses d'une organisation afin de juger sa performance est sa situation financière. et cela pour atteindre les objectifs fixés en utilisant la différente ressource de l'entreprise.

Après avoir présenté les différents cadres théoriques du diagnostic financier et de la performance financière. Nous avons eu l'opportunité de faire une analyse de la situation financière de la SONELGAZ DE TIZI-OUZOU, ou nous avons eu la chance de faire notre stage pratique. Cette étude de cas a été une expérience qui nous a permis d'approfondir nous connaissance et engendrés des passerelles qui existe entre le savoir théorique et pratique sur le terrain. Notre analyse a consisté à l'étude des états financier des année 2019/2020/2021 qui ont été mise à notre disposition par la division finance comptabilité.

on as constaté d'après les données procurées par la division finance et comptabilité que la direction de distribution trouve des difficultés de réaliser un bénéfice est de couvrir la totalité de ses charges plus exactement les charges de la division ressources humaines.

Malgré ceci nous constatons que le chiffre d'affaires a augmenté durant l'année 2021 même s'il a été en états de diminution en 2020 et cela reviens au fait que le prix du gaz et d'électricité à augmenter.

Puis en as passé de l'étude des bilans et compte de résultats aux différents ratios et des soldes intermédiaires de gestion.

- Pour bien assimilé le lien entre la structure financière et la performance financière, nous avons présenté les différents instruments permettant l'appréciation de la structure financière, ainsi l'analyse par les indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR, TN) permet d'exprimer la capacité des emplois à couvrir les ressources d'une organisation. Les soldes intermédiaires de gestion présentés sous forme de tableau permettent d'analyser le résultat net de l'entreprise.
- La méthode des ratios est un outil qui s'adapte parfaitement aux conditions d'utilisation des indicateurs homogène.
- Les différents ratios permettent de juger et analyser le fonctionnement d'une entreprise grâce à un tableau qui contient un certain nombre d'indicateur

Conclusion générale :

Ils sont généralement présentés sous forme de quatre catégories : ratios de rentabilité, ratios de liquidité, ratios solvabilité, et enfin ratios d'autonomie financière.

Malgré que dans notre étude on as évoqué les différents ratios mais dans le cadre pratique en viens de citer les indicateurs les plus utilisé.

Le ratio de rentabilité permet d'analyser la rentabilité de l'entreprise tel que la rentabilité économique et financière d'une organisation, cet indicateur figure négatif durant les trois années d'études. Et cela est la conséquence des résultats obtenues par l'entreprise. Ce qui nous a permis de conclure que la SONELGAZ n'est ni ne performe ni rentable.

Pour déterminer la performance financière d'une entreprise, on ne peut pas se limiter au seul aspect financier mais plutôt prendre en considération l'ensemble des facteurs constituent l'environnement dont elle se trouve l'entreprise « social, commercial, technologique, organisationnel, structurel. »

De ce fait , ces résultats montre que la SONLGAZ n'est pas performe durant la période d'études 2019/2020/2021, de ce contexte on peut suggérer des points qui pourront conclure à l'amélioration de l'entreprise.

- Limiter le nombre de recrutement qui font augmenter les charges salariales pendant un certain nombre d'année pour arriver à maîtriser les charges du personnel de l'entreprise.
- L'ouverture du capital de l'entreprise aux investisseurs permettra de revoir les prix de ventes d'énergie vu qu'actuellement la SONELGAZ exerce la politique de l'Etat ce qui veut dire que le prix d'achat de ses deux énergies est supérieur au prix de vente, cela afin de préserver la paix sociale.
- Afin de limiter les fraudes de gestion, la SONELGAZ est obliger de mettre en place un système de surveillance.
- limiter les pertes financières liées à la non facturation de l'énergie, l'entreprise doit faire un diagnostic à propos des prix de ventes.
- Pour bien avoir une baisse de charges personnels l'entreprise devra mettre des comptes numériques permettant à cette dernière de prélever les compteurs des clients sans avoir à envoyer des agents pour effectuer le prélèvement.

Conclusion générale :

- Pour conclure le diagnostic financier est un élément vital pour chaque entreprise, car il permet facilement d'améliorer la qualité de ses décisions et ses stratégies.



**Liste des
figures**

La liste des figures

Figure 1 Principes d'analyse de la solvabilité.....	18
Figure 2 Principes d'analyse des performances	20
Figure 3 La décomposition de l'effet de levier financier	85
Figure 4 l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	98
Figure 5 l'actif des bilans en grande masse.....	113
Figure 6 Le passif des bilans grande masse.....	114
Figure 7 Le fonds de roulement	119
Figure 8 Le Besoin de fonds de roulement.....	121
Figure 9 la Trésorerie net.....	124



**Liste des
tableaux**

Liste des Tableaux

Tableau 1 Le bilan comptable.....	29
Tableau 2 Le Compte de résultat.....	33
Tableau 3 les immobilisations.....	36
Tableau 4 les amortissements.....	37
Tableau 5 les dépréciations.....	38
Tableau 6 les provisions.....	39
Tableau 7 l'État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.....	40
Tableau 8 la valeur estimative du portefeuille de TIAP.....	43
Tableau 9 la variation de la valeur du portefeuille de TIA.....	44
Tableau 10 le bilan financier.....	48
Tableau 11 La présentation du bilan financier après retraitements.....	51
Tableau 12 Les emplois des bilans financiers pour les années 2019 /2020/2021.....	109
Tableau 13 Les ressources des bilans financiers pour les années 2019 /2020 /2021.....	110
Tableau 14 Les emplois des bilans en grande masse pour 2019 /2020/2021.....	111
Tableau 15 les ressources des bilans en grande masse 2019/2020/2021.....	112
Tableau 16 calcul du fonds de roulement.....	119
Tableau 17 Calcul du besoin de fonds de roulement pour 2019/2020/2021... ;;;.....	121
Tableau 18 la trésorerie de la Direction de Distribution Tizi-Ouzou.....	124
Tableau 19 Calcul des soldes intermédiaires de gestion.....	128
Tableau 20L'évolution des amortissements / provisions durant les années 2019/2020/2021.....	131
Tableau 21 Calcul d'autonomie financière.....	133
Tableau 22 Calcul de ratio de financement.....	133
Tableau 23 calcul de la capacité d'endettement.....	134
Tableau 24 calcul de la solvabilité générale..... ;.....	135
Tableau 25 Calcul de la liquidité générale.....	135
Tableau 26 calcul de la liquidité réduite.....	136
Tableau 27 calcul de liquidité immédiate.....	137
Tableau 28 calcul de la rentabilité d'actif.....	138
Tableau 29 calcul de la rentabilité économique.....	138
Tableau 30 calcul de la rentabilité financière.....	139
Tableau 31 calcul de l'effet de levier.....	139
Tableau 32 Le calcul de la CAF par la méthode soustractive pour les années 2019/2020/2021.	140
Tableau 33 Le calcul de la CAF par la méthode Additive pour les années 2019/2020/2021.	140



Les annexes

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2021

DATE 17/05/2022 10.42.24

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28	2 052 976,76	4 105 953,52	6 158 930,28
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	20 007 655,10	2 624 763,76	2 969 532,38
Constructions (Batiments et ouvrages)		735 001 977,15	180 351 818,60	554 650 158,55	535 738 293,96
Installations techniques, matériel et outillage		45 939 797 048,99	18 753 020 957,62	27 186 776 091,37	25 282 986 064,97
Autres immobilisations corporelles		5 104 338 548,79	2 286 659 817,70	2 817 678 731,09	2 723 950 937,91
Immobilisations en cours		3 115 525 050,92		3 115 525 050,92	4 227 278 119,57
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		54 938 190 975,39	21 242 093 225,78	33 696 097 749,61	32 793 818 879,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 209 932,22		2 209 932,22	35 002 708,05
Creances et emplois assimilés					
Clients		6 991 405 069,77	2 569 385 927,31	4 422 019 142,46	4 650 878 477,93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		171 803 380,69	5 373 668,61	166 429 712,08	78 656 525,16
Impôts		165 938 243,11		165 938 243,11	310 913 896,01
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		155 651 830,22	2 149 102,79	153 502 727,43	278 241 375,00
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		7 487 008 456,01	2 576 908 698,71	4 910 099 757,30	5 353 692 982,24
TOTAL GENERAL ACTIF		62 425 199 431,40	23 819 001 924,49	38 606 197 506,91	38 147 511 861,71

SOUS-SOCIETE SONELGAZ-Distribution
CENTRE DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2021
DATE 17/05/2022 10.42.27

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart 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	5 748 450,63
compte de liaison**		26 421 555 391,64	27 356 663 959,33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26 924 424 739,53	27 859 533 307,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		170 020 314,04	159 034 519,11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 442 376 453,25	6 074 470 620,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 612 396 767,29	6 233 505 139,30
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 507 975 731,49	1 284 128 266,32
Impôts		404 496 287,51	353 970 551,93
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 156 903 981,09	2 415 962 062,55
Trésorerie passif		0,00	412 534,36
compte transitoire***		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 069 376 000,09	4 054 473 415,16
TOTAL GENERAL PASSIF		38 606 197 506,91	38 147 511 861,68

COMPTÉ DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	8 172 957 260,68
Prestations fournies production energie et matériel		189 540 235,35	1 121 041,11
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 4 542 189 297,63
I - Production de l'exercice		3 718 517 686,10	3 631 889 004,16
Achats consommés		- 158 034 913,82	- 71 522 464,05
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	- 557 824 938,39
Prestations fournies services		- 18 364 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 119 750,84	- 1 551 924 334,37
II - Consommation de l'exercice		- 2 396 507 576,59	- 2 181 271 736,81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 322 010 109,51	1 450 617 267,35
Charges de personnel		- 2 060 303 889,32	- 1 680 899 606,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 750 587,49	- 171 961 754,29
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917 044 367,30	- 402 244 093,62
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	216 754 313,89
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 208 776 278,95	- 3 274 750 390,45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	243 154 006,74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 873 812 053,51	- 3 237 537 968,53
Charges financières		- 21 866,46	- 18,44
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21 866,46	- 18,44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 984 070 953,53	8 633 986 622,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12 857 904 873,50	- 11 871 524 609,39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
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		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	8 172 957 280,68
Prestations fournies production energie et matériel		189 540 235,35	1 121 041,11
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 4 542 189 297,63
I - Production de l'exercice		3 718 517 686,10	3 631 889 004,16
Achats consommés		- 158 034 813,82	- 71 522 484,05
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	- 557 824 938,39
Prestations fournies services		- 18 384 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 319 750,84	- 1 531 924 334,37
II - Consommation de l'exercice		- 2 396 507 576,59	- 2 181 271 736,81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 322 010 109,51	1 450 617 267,35
Charges de personnel		- 2 080 303 889,32	- 1 680 889 606,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 730 587,49	- 171 981 754,29
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917 044 367,30	- 402 244 093,62
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	216 754 313,89
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 208 776 278,95	- 3 274 750 390,45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	243 154 006,74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 873 812 053,51	- 3 237 537 988,53
Charges financières		- 21 866,46	- 18,44
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21 866,46	- 18,44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 984 070 953,53	8 633 986 622,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12 857 904 873,50	- 11 871 524 609,39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
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		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		613810,28	2032976,78	4305933,52	613810,28
Immobilisations corporelles					
Terrains		1473700,40		1473700,40	1473700,40
Agencements et aménagements de terrains		2283218,86	20007635,10	2624283,76	2589523,88
Constructions (Batiments et ouvrages)		735001977,15	180331818,60	554630138,55	535738293,96
Installations techniques, matériel et outillage		4589797048,99	1833020857,62	2718676091,37	2523296084,97
Autres immobilisations corporelles		530433858,79	2286859817,70	281767821,09	272353057,91
Immobilisations en cours		3115525030,92		3115525030,92	422727819,57
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		54838190575,39	21242093225,78	3369609719,61	327331819,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		220902,22		220902,22	3502708,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		6891405069,77	2569335927,31	442201912,46	463087817,93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		171803330,69	5373688,61	166429712,08	78636525,16
Impôts		16583823,11		16583823,11	31051306,01
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		155831830,22	2149102,78	153502727,43	278211375,01
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		7437008336,01	2576508698,71	4510099737,30	5333692032,01
TOTAL GENERAL ACTIF		62275199111,40	23819001924,49	38206197506,91	381175119,48

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2021

DATE 10/05/2022 11.15.12

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart de réévaluation		497 320 897 29	497 320 897 29
Résultat net		0 00	0 00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 430 83	5 748 430 83
compte de liaison**		26 421 535 391 64	27 236 883 859 33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26 824 424 739 53	27 239 333 207 22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		170 020 314 04	159 634 519 11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 442 376 453 25	6 074 370 820 19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 612 396 787 29	6 233 505 339 30
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 507 975 731 49	1 234 328 236 32
Impôts		404 496 237 51	353 970 531 93
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0 00	0 00
Autres dettes		3 136 503 981 09	2 415 582 082 55
Trésorerie passif		0 00	412 534 38
compte transitoire**		0 00	0 00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 048 976 600 09	4 054 473 415 16
TOTAL GENERAL PASSIF		38 606 137 506 91	38 137 511 281 68

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28		6 158 930,28	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 832 418,86	19 662 886,48	2 969 532,38	3 314 300,98
Constructions (Batiments et ouvrages)		684 838 857,82	149 100 563,86	535 738 293,96	537 595 889,46
Installations techniques, matériel et outillage		42 324 728 300,01	17 041 742 235,04	25 282 986 064,97	24 340 895 026,95
Autres immobilisations corporelles		4 792 104 981,35	2 068 154 043,44	2 723 950 937,91	2 655 661 082,32
Immobilisations en cours		4 227 278 119,57		4 227 278 119,57	4 852 399 073,32
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		52 072 478 608,29	19 278 659 728,82	32 793 818 879,47	32 404 602 373,43
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		35 002 708,05		35 002 708,05	2 287 129,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 469 612 880,77	1 818 734 402,84	4 650 878 477,93	4 287 025 211,05
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		84 059 880,21	5 403 355,05	78 656 525,16	32 202 692,30
Impôts		310 913 896,01		310 913 896,01	278 031 147,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		278 863 371,22	621 996,16	278 241 375,06	1 008 855 183,07
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		7 178 452 736,26	1 824 759 754,05	5 353 692 982,21	5 608 401 362,82
TOTAL GENERAL ACTIF		59 250 931 344,55	21 103 419 482,87	38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2020

DATE 17/05/2022 10.47.06

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart 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	5 748 450 63
compte de liaison**		27 356 663 959 33	26 969 640 323 21
TOTAL CAPITAUX PROPRES		27 859 533 307 22	27 472 509 671 10
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		159 034 519 11	154 491 057 67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 074 470 620 19	6 040 159 589 82
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 233 505 139 30	6 194 650 647 49
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 284 128 266 32	2 097 499 145 82
Impôts		353 970 551 93	251 395 563 90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0 00	0 00
Autres dettes		2 415 962 062 55	1 996 948 707 94
Trésorerie passif		412 534 36	0 00
compte transitoire**		0 00	0 00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 054 473 415 16	4 345 843 417 66
TOTAL GENERAL PASSIF		38 147 511 861 68	38 013 003 736 25

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	19 318 117,82	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 associées					
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	4 179 676 661,59
TOTAL GENERAL ACTIF		56 283 559 789,03	18 270 556 052,78	38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2019

DATE 17/05/2022 10:54:06

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation			
Résultat net		497 120 897,26	497 120 897,26
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		5 748 450,83	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26 969 640 323,21	25 058 658 238,22
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
compte transitoire**		0,00	0,00
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

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	
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 ORDINAIRES		8 948 114 812,77	8 683 171 980,72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 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

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE 17/05/2022 11 06 13

COMPTÉ DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		8 172 957 260,68	8 709 030 604,11
Prestations fournies production energie et matériel		1 121 041,11	- 43 923 996,45
Production immobilisée		0,00	12 116 247,28
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 542 189 297,63	- 4 873 138 759,81
I - Production de l'exercice		3 631 889 004,16	3 804 084 095,13
Achats consommés		- 71 522 464,05	- 99 898 027,45
Services extérieures et autres consommations		- 557 824 938,39	- 672 193 978,42
Prestations reçues services		- 1 551 924 334,37	- 1 566 936 198,42
II - Consommation de l'exercice		- 2 181 271 736,81	- 2 339 028 204,29
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 450 617 267,35	1 465 055 890,84
Charges de personnel		- 1 680 899 606,68	- 1 565 037 777,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 171 961 754,29	- 168 619 281,01
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 402 244 093,62	- 268 601 167,72
Autres produits opérationnels		216 754 313,89	212 636 681,19
Autres charges opérationnelles		- 20 451 805,09	- 7 388 242,61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 274 750 390,45	- 1 631 226 645,57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		243 154 006,74	58 255 276,64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 237 537 968,53	- 1 636 324 098,07
Charges financières		- 18,44	- 15,28
VI - RESULTAT FINANCIER		- 18,44	- 15,28
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 633 986 622,42	8 948 114 812,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 11 871 524 609,39	- 10 584 438 926,12
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35



Bibliographie

Ouvrages

- DOV OGIEN , « Gestion financière de l'entreprise » 4 édition , édition , Dunod, 2018,
- florent deisting et jean –pierre lahille »aide mémoire ,analyse financière ,5ème éditions.
- Jean-Guy DEGOS, » Le diagnostic financier des sociétés » © Numilog.com, 2010.
- BOUAYAD AMINE NABIL, EL YAMLAHI IMANE, ROUGGANI KHALID «Diagnostic financier de l'entreprise : par où commencer ? » Faculté Polydisciplinaire de Khouribga.
- COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF », Canada
- Op.cit. gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF
- JEROME.C et JACK. K, Analyse financière, édition Pearson, 2006,
- HAMDI, K. le diagnostic financier, édition Es-Salem, Alger, 2001.
- M.KOOLI, F. ADJAUD, N.BOUBARKI, I.CHKIR, «Finance d'entreprise ; évaluation et gestion » 2e édition, CHENELI2RE.
- M.SAKAITS, P.VEILLETTE, R.BRIEN, J.SEBECAL. « analyse et traitement des données du cycle comptable » 8ème édition , CHENELIERE
- Serge Evraert et Christian Prat dit Hauret pour e-theque.com,LES DOCUMENTS DE SYNTHESE
- Béatrice et Francis Grandguillot » L'analyse financière » 18e édition 2014-2015,
- Julien Le Maux « ANALYSE FINANCIÈRE » CHENELIERE EDUCATION
- Béatrice et Francis Grandguillot » L'essentiel de l'Analyse financière » 9e édition, Gualino éditeur.
- BRUNO BACHY MICHEL SION, « Analyse financière des comptes consolidés », normes IFRS Dunod, Paris, 2015
- Jack FORGET » Analyse financière » © Éditions d'Organisation, 2005
- Elie Cohen « GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER » (Economica - AUPELF, diffusion EDICEF),
- Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.
- Jean-François Ngok Evina, « La Revue des Sciences de Gestion » n° 230 – Organisation.
- Pierre voyer « tableau de bord de gestion et indicateurs de performances» 2e édition.
- Guide Méthodologique « suivi de la performances et choix des indicateurs » Décembre 2009, Union Européenne,
- Melchior Salgado » La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

- Claire GAUZENTE » Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs » Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000
- Alain Fernandez » Les nouveaux tableaux de bord des managers » 4 e édition, Éditions d'Organisation,
- ROBERT BRIEN | JEAN SENÉCAL | MARC SAKAITIS | PIERRE VEILLETTE, »analyses financière et gestions budgétaire , © 2017 TC Média Livres Inc.
- ABDALLAH BOUJLIDA » LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE » SEPTEMBRE 2002.
- Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux, Entériné par le Comité de direction le 11 septembre 2012.
- Gérald Naro- Université Montpellier I « Performance, entreprise, compétitivité, emploi » Volume1.2003
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT « Analyse financière » 12 e édition 2015-2016, © Gualino éditeur, L'extenso éditions 2015.
- Julien Le Maux « analyse financière», © 2014 TC Média Livres Inc
- Hubert de La Bruslerie » Analyse financière » 4 e édition, © Dunod, Paris, 2010,
- Hassiani abdelhamid, Ait sahed Imene, « Le choix de la politique financière de l'entreprise »
- Michel Husson « Les risques du « tout-compétitivité »

Revus, thèses et mémoires

- Bertrand Sogbossi Bocco » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation » Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique.
- Ghozlene Oubya » CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE «Thèse de doctorat Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR.
- KAAKIT ABDELGHAFOUR » ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE STRATEGIQUE D'UN SYSTEME DE PRODUCTION, MEMOIRE DE MAGISTER,
- KERZABI Dounia, BENBOUZIANE Mohamed « création de la valeur et compétitive des entreprises algériennes », université TELMCEN.

Sites

- <https://fr.slideshare.net/lotfitalieb750/chapitre-3-analyse-de-lquilibre-financier>.
- www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm.

- www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1078-definition-rentabilite-economique.
- www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821,
- www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestionetcomptabilite/competitivite/.



**Table des
matières**

Introduction générale

Chapitre 01 : le diagnostic financier.

Séction01 : Le cadre théorique du diagnostic financier et de l'analyse financière.....	15
1. L'analyse financière.....	15
1.1. Définition de l'analyse financière.....	15
1.2. Objectifs de l'analyse financière.....	16
2. Le diagnostic financier	16
2.1. Définition du diagnostic financier	16
2.2. LA PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC FINANCIER	17
2.3. Les objectifs du diagnostic financier	17
2.4. Rôle du diagnostic financier	23
2.5. Les utilisateurs du diagnostic financier et leurs objectifs	23
2.6. Les démarches à suivre pour le diagnostic financier	25
Section 2 : Les sources d'informations	26
1. Le bilan comptable	26
2. Le compte de résultats	29
3. Les documents d'annexe	32
4. Le bilan financier	41
A. La structure du bilan financier	43
B. Les retraitements	46
Section 03 : les indicateurs d'équilibre financier.....	48
1. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan financier.....	48
1.1. Le fond de roulement financier (FRF)	48
1.2. Les ratios de liquidités	49
1.2.1. Le ratio de liquidité générale	50
1.2.2. Le ratio de liquidité immédiate	50
1.2.3. Le ratio d'autonomie financière	50
1.2.4. Le ratio d'Endettement à terme	51
1.2.5. Le ratio de Solvabilité générale	51
2. Les indicateurs d'équilibre basé sur le bilan fonctionnel	51
2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	51
2.1.1. Définition du fond de roulement net global	51

2.1.2. Le calcul du fond de roulement net global	52
2.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)	52
2.2.1. Définition du besoin en fonds de roulement	52
2.2.2. Les composantes du besoin en fond de roulement	53
2.2.2.1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	53
2.2.2.2. Le besoin en fond de roulement hors exploitation (BFRHE)	53
2.2.3. La trésorerie nette	54

Chapitre II : Généralité et caractéristique de la performance financière

Section 01 : Concept de la performance de l'entreprise.....	58
1. Généralité et historique de la performance	58
1.1. Définition de la performance de l'entreprise.....	59
1.2. L'objectif de la performance	63
1.3. Les notions de la performance financière	63
2. Typologie de la performance	64
2.1. La performance organisationnelle.....	64
2.2. La performance sociale.....	65
2.3. La performance économique et financière.....	66
2.4. La performance commerciale.....	66
3. La performance dans ces composantes internes	67
3.1. Performance et qualité	67
3.2. Performance et coûts.....	68
3.3. Performance et délais.....	68
4. Les modèles de la performance	68
4.1. L'approche économique	69
4.2. L'approche sociale	69
4.3. L'approche systémique	69
4.4. L'approche politique	70
5. Les formes de la performance.....	70
5.1. La performances actionnaires.....	70
5.2. La performances clients.....	70
5.3. La performance personnelle.....	70

5.4. La performance partenaire externe.....	70
5.5. La performance publique.....	71
Section 02 : la mesure de la performance d'une entreprise.....	71
1. Définition de la mesure de performances	71
2. Les sept axes de mesure	71
2.1. Axe clients	71
2.2. Axe Partenaires	71
2.3. Axe Personnel	71
2.4. Axe Public & Développement Durable	72
2.5. Axe Actionnaires	72
2.6. Axe Processus internes (et système qualité)	72
2.7. Axe Système d'information	72
3. L'importances de mesurer la performance	73
4. Les problèmes de mesure de la performance	73
4.1. La validité des construits	74
4.2. La stabilité des critères	74
4.3. L'horizon temporel	74
4.4. Critères multiples	74
4.5. La précision des mesures	74
4.6. Généralisation	75
4.7. La pertinence théorique	75
4.8. Le niveau d'analyse	75
Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière	75
1. Les indicateurs de la performance financière	75
1.1. Définition	75
1.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur	75
1.2.1. La pertinence	76
1.2.2. La validité	76
1.2.3. La fiabilité	76
1.2.4. La faisabilité	76
1.2.5. La convivialité	76
1.2.6. La comparabilité	76

1.3. Les qualités d'un indicateur	77
1.3.1. Un indicateur doit être pertinent	77
1.3.2. Un indicateur doit être pratique	77
1.3.3. Un indicateur doit être quantifiable	77
1.3.4. Spécifications d'un indicateur	78
1.4. Les différents types d'indicateurs de la performance	78
1.4.1. Les indicateurs financiers	78
1.4.2. Les indicateurs de pilotage	78
1.4.3. Les indicateurs de résultats	79
1.4.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques	79
1.4.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement	80
1.4.6. Les indicateurs de marché	80
Les indicateurs de performance financière sont nombreux, je vais citer la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.....	81
A- La rentabilité	81
-Le ratio de rentabilité économique	82
-La rentabilité financière	82
B. L'effet de levier	83
C. L'autofinancement	86
2. Les déterminants de la performance financière	87
2.1. La politique financière.....	87
2.2. La compétitivité	88
2.3. La création de valeur	90

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

Section 01 : Présentations et organisations de la SONELGAZ.....	92
1. Historique de la SONELGAZ	92
2. Les Objectifs de SONELGAZ	94
3. Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	95
3.1. Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	95
3.2. Le fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	97
3.3. Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	97

A- La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I).....	97
B- La Division Administrative du Marché (D.A.M).....	97
C- Division Relations Commerciales (D.R.C).....	98
D- La Division Ressource Humaine (D.R.H).....	99
E- La division Technique d'électricité (D.T.E).....	99
F- La division des affaires générales.....	100
G- La Division Finance et Comptabilité (D.F.C).....	100
G.1. Service comptable	101
G.2. Service budgétaire	102
G.3. Service financier	102
G.4. Service contrôle et inspection	102
4. Assistants du directeur de distribution.....	102
4.1. Chargé de la communication	102
4.1.1. Chargé de la sureté interne	102
4.1.2. Chargé de la sécurité	103
4.1.3. Service des affaires juridiques	103
4.2. Différentes taches du service exploitation.....	103
4.2.1. Service exploitation	103
4.2.1.1. Définition du service	103
4.2.1.2. Différentes taches des agents du service	104
Section 02 : Analyse de la Performance financière de la Direction de Distribution de Tizi- Ouzou.....	105
1. Présentation des bilans 2019/2020/2021	105
1.1. Les bilans financiers des années 2019 /2020/2021.....	106
1.2. Elaboration des bilans en grande masse pour 2019 /2020 /2021.....	108
1.3. Représentation graphique des bilans en grande masse 2019/2020/2021.....	110
1.4. L'interprétation des bilans financiers des années 2019/2020/2021.....	112
1.4.1. Les emplois.....	112
1.4.2. Les ressources.....	114
1.5. L'analyse par les indices de l'équilibre financier.....	115
1.5.1. Détermination de l'équilibre financier à long terme (le fonds de roulement).....	115
1.5.2. Détermination de l'équilibre financier à court terme (Besoin en fonds de roulement)	118

1.5.3. Détermination de l'équilibre financier immédiat (Trésorerie nette)	120
2. L'étude des tableaux des comptes de résultats pour les années 2019/2020/2021.....	122
2.1. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	122
2.2. Interprétation de quelques rubriques des SIG de la Direction de Distribution T-O	125
2.2.1. La production de l'exercice	125
2.2.2. La consommation de l'exercice	126
2.3. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion	126
3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios	129
3.1. L'analyse des ratios de structure financière.....	129
3.2. L'analyse des ratios de liquidité.....	131
3.3. L'analyse des ratios de rentabilité	133
4. La capacité d'autofinancement (CAF)	135
4.1. Détermination de la capacité d'autofinancement par la méthode soustractive	135
4.2. Détermination de la capacité d'autofinancement par la méthode Additive	136
4.3. Interprétation des résultats de la capacité d'autofinancement	137
5. Analyse et critique générale sur la situation financière de SADEG DD T.O	137

Conclusion générale