

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE**



# *Mémoire de fin d'étude*

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

*Spécialité : Finance d'Entreprise*

## *Thème*

***L'intégration de la stratégie financière  
au sein d'une EPA : cas de l'Electro-  
Industries d'AZAZGA.***

**Présenté par :**

BENSAID Lynda

HAMMACHE Farah

**Rapporteur :**

M<sup>me</sup> SOUKI Hakima

**Devant le jury composé de :**

- **Président :** BABOU Omar, Maitre Assistant Classe A, UMMTO.
- **Rapporteur :** SOUKI Hakima, Maitre de Conférences Classe B, UMMTO.
- **Examinatrice :** BOUGHANEME Farida, Maitre Assistante Classe A, UMMTO.



**Promotion 2017/2018**



## Remerciements

*Avant tous nous remercions Dieu tous puissant qui nous a donné la force et surtout la patience d'arriver au bout de notre travail.*

*Nos profonds remerciements sont adressés à tous ceux qui nous ont aidés et encouragés.*

*Nous tenons à remercier particulièrement M<sup>me</sup> SOUKI Hakima, notre promotrice, pour ses conseils, sa disponibilité, son aide et ses enseignements si précieux.*

*Nos plus vifs remerciements à tous ceux qui nous ont prêté main forte et contribué à la réalisation de ce travail, et que nous n'avons pas pu désigner nommément, qu'ils sachent que nous ne les avons pas oubliés et que nous les remercions de tous cœur.*

*Nous remercions également les responsables du service financier et du service contrôle de gestion de l'entreprise d'Electro-Industries (ENEL) d'Azazga, pour les documents qu'ils nous ont fournis, et les informations qu'ils nous ont communiqué nécessaire à la rédaction de ce mémoire.*

*Et les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font d'accepter de juger, de lire et critiquer ce travail malgré leurs charges académiques et professionnels.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à toute ma famille plus*

*spécialement : à mes très chers parents,*

*Mes adorables frères et sœurs,*

*à ma binôme Lynda,*

*et à tous mes amis.*

*Farah*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents : aucun dédicaces ne serait exprime  
l'affectation et l'amour que j'ai pour vous.*

*Mes sœurs, et frères.*

*Ma binôme Farah*

*Toute ma grande famille et mes amis.*

*Lynda*

## Liste des abréviations

AC : Actif Courant.

ANC : Actif Non Courant.

BAD : Banque Algérienne de Développement.

BFR : Besoin en Fond de Roulement.

BNA : Banque National d'Algérie.

CA : Conseil d'Administration.

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances.

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CMT : Crédit à Moyen Terme.

COMEFI : Comptoir Maghrébin d'Equipements et fournitures industrielles

DAP : Dotation aux Amortissements, Dépréciations et Provisions.

DCT : Dettes à Court Terme.

DFC : Direction Finance et Comptabilité.

DLMT : Dette à Long et Moyen Terme.

DME : Diffusion Matériels Electronique.

EBE : Excédent Brute d'Exploitation.

ENEL : Entreprise National d'Electro-Industrie.

ENMTP : Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics.

EPA : Entreprise Publique Algérienne.

EPA : Etablissement Public à caractère Administratif.

EPE : Entreprise Publique Economique.

ERID : Etude et Réalisation Immobilières Deblaere.

ETE : Ecart Total d'Exploitation

FP : Fonds Propres.

FR : Fonds de Roulement.

FRNG : Fonds de Roulement Net Globale.

GSE : Gestion Socialiste des Entreprises.

LCAG: Learned, Christensen, Audrens et Guth.

MATELEC : Montage d'Appareils Techniques et Electroniques.

MEDAF : Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers.

PAS : Plan d'Ajustement Structural.

PCEAC : Produit de Cession d'Eléments d'Actifs Cédés.

PCG : Plan Comptable Générale.

PCR : Plan Comptable Révisé.

PDG : Président Directeur Générale.

PIF : Plan d'Investissement et de Financement.

PNC : Passifs Non Courants.

PROCELIS : Produits Cellulosiques Isolants.

QPSVR : Quote-part de Subvention Visées au Résultat.

RPPV : Reprises sur Provision et Pertes de Valeur.

SAA : Société Algérienne d'Assurance

SPA : Société Par Action.

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunity and Threat.

TCR : Tableau des Comptes Résultats.

TN : Trésorerie Nette.

TSDD : Titres Subventionnés à Durée Déterminée.

TSDI : Titres Subventionnés à Durée Indéterminée.

TTC : Tout Taxe Comprise.

TVA : Taux sur Valeur Ajouté.

VE : Valeurs d'Exploitation.

VNCEAC : Valeurs Nette Comptable des Eléments d'Actifs Cédés.

VR : Valeurs Réalisables.

# Sommaire

Introduction générale.....	11
Chapitre 1 : L'organisation de la fonction financière de l'entreprise et la planification stratégique .....	16
Introduction au chapitre .....	16
Section 1 : La fonction financière et l'utilité de l'analyse financière de l'entreprise .....	16
Section 2 : La politique financière de l'entreprise et choix de financement .....	29
Section 3 : La planification financière et prévisionnelle.....	43
Conclusion du chapitre.....	56
Chapitre 2 : Les entreprises publiques algériennes : évolution et stratégie.....	58
Introduction au chapitre .....	58
Section 1 : Présentation des notions de base .....	59
Section 2 : L'évolution des entreprises publiques algériennes.....	72
Section 3 : Le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne.....	78
Conclusion du chapitre.....	84
Chapitre 3 : L'intégration de la stratégie financière au sein de l'entreprise publique d'Electro-Industrie ENEL .....	86
Introduction au chapitre .....	86
Section 1 : La présentation de l'entreprise et l'analyse stratégique de son environnement .....	87
Section 2 : L'analyse de la situation financière de l'ENEL .....	98
Section 3 : L'analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise .....	106
Conclusion du chapitre.....	114
Conclusion générale .....	116

## Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, concurrentiel et en perpétuelle évolution. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise. La pérennité de l'entreprise dépend de sa compétitivité d'une part, et sa capacité à créer de la valeur d'autre part. A partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation. En se lançant dans une démarche de réflexion stratégique le dirigeant d'entreprise entreprend l'une des tâches les plus délicates et risquées, car non seulement il engage la survie de l'organisation qu'il dirige, mais aussi l'avenir de l'ensemble de personnel qui travaille avec lui. Aussi il met en danger sa réputation, en cas d'un échec cuisant.

La stratégie d'entreprise (ou management stratégique ou politique générale) utilisée pour la première fois, par la « Harvard Business School » aux Etats- unis (fin des années 50), véhicule l'idée fondamentale d'éviter « le pilotage à vue » pour préserver la pérennité de l'entreprise.

Depuis, de nombreux auteurs en stratégie ont développé et introduit des idées qui mettent en évidence les changements radicaux auxquels l'environnement est soumis et la nécessité d'en adapter la pensée et la pratique. Parmi ces auteurs, nous citons : Roland De Bruecker ( en stratégie organisationnelle), Yves Chirouse( en marketing), Harry Igor Ansoff (en management planification, Alfred D. Chandler (en management-structure-stratégie), qui est le premier à introduire le terme de stratégie dans le domaine de l'économie et de la gestion, selon ce dernier (A. Chandler) la stratégie de l'entreprise désigne l'orientation des activités de l'entreprise à long terme engageants fortement son avenir, et l'obtention d'un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et des compétences de l'entreprise.

En 1955, P. Drucker, souligne l'absence de théorie générale sur le management de l'entreprise, insistait sur la nécessité, au regard de l'évolution de la « société moderne », de réfléchir au –delà des fonctions traditionnelles de la performance.

Au début des années 60 des progrès constants ont été réalisés, quelques modèles stratégiques particulièrement utiles et performants ont été élaborés et testés avec succès et peuvent servir à construire une image stratégique virtuelle de l'entreprise qui guidera ses dirigeants dans leur prospection du futur. Parmi les modèles stratégiques de référence, le modèle de l'avantage

concurrentiel de Michael Porter nommé le modèle des « cinq forces de Porter » qui a été élaboré en 1979. Selon M.Porter la notion de la concurrence doit être élargie, ainsi que le modèle SWOT(Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats) qui est une simplification du modèle LCAG (proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Audrens, et Guth en 1969 d'où le sigle LCAG, permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.

Dans le contexte actuel, les entreprises qui veulent réussir doivent surtout agir et planifier, le domaine de la finance d'entreprise doit dépasser le stade de gestion financière pour s'intégrer dans la stratégie financière, qui a pour objet la gestion prévisionnelle de l'entreprise. Elle prolonge l'analyse financière en pronostiquant les états financiers futurs, la stratégie financière consiste également à analyser les projets d'investissements et à calculer la rentabilité prévisionnelle.

Contrairement aux entreprises privées, les entreprises publiques évoluent dans un cadre juridique et réglementaire strict définissant les missions de l'organisation, les ressources mise à sa disposition, et dans certaines mesures la manière de répartir ces dernières. Le choix de sa structure organisationnelle ainsi que ses systèmes de gestion sont eux aussi largement contraints par les lois, les règlements et les mandats qui légitiment son existence et ses conditions de fonctionnement.

La liberté sur ces choix d'objectifs généraux et sur les stratégies que l'entreprise entend poursuivre, n'entre pas dans la logique et dans les principes de fonctionnement traditionnel du secteur public.

Malgré l'existence de certaines contraintes ou limites qui conditionnent son fonctionnement et ses choix stratégiques, la mise en place d'une stratégie financière au sein d'une entreprise publique, lors de sa réflexion sur son avenir est évidemment nécessaire.

Notre travail permet une meilleure compréhension du déroulement du processus d'analyse prévisionnelle dans le cadre d'élaboration de la stratégie financière de l'entreprise, avec une mise en perspective d'une politique financière de l'entreprise. Ainsi, l'intérêt qu'a porté le sujet choisi est de vérifier l'intégration de la stratégie financière au sein des EPE en Algérie, particulièrement l'ENEL et d'apprécier les insuffisances et les limites.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons vérifier l'intégration de la stratégie financière au sein des entreprises publiques algériennes, particulièrement l'entreprise publique

algérienne « ENEL » d'Azazga qui exerce dans le secteur d'électro-industries, et d'apprécier les insuffisances.

Avant d'entamer le sujet, nous sommes tenues de poser **la problématique** suivante :

-Les entreprises publiques algériennes particulièrement l'ENEL, intègrent-elles une stratégie financière dans l'effort de réflexion sur leur avenir ?

Dans cette problématique principale il s'agira de répondre aux questionnements suivants :

- Quelles sont les étapes de l'évolution des entreprises publiques algériennes et les réformes engagées par l'Etat algérien ?

- Les EPE algériennes disposent-elles d'une autonomie de gestion en matière de prise de décisions stratégiques ?

- Quelles sont les contraintes financières des EPE en Algérie ? Et quelle est la politique stratégique adaptée par ces dernières ?

A partir de ces questions qui découlent de la problématique, nous formulons **les trois hypothèses** suivantes :

**Hypothèse1** : L'entreprise « ENEL » d'Azazga vise des objectifs à long terme et prévoit les moyens financiers nécessaires pour les atteindre.

**Hypothèse 2** : Elle adopte une stratégie financière lors de sa réflexion sur son avenir en ayant une autonomie de décision.

**Hypothèse 3** : La mise en place d'une stratégie financière au sein de l'ENEL fait face aux contraintes financières, tel que l'endettement, la rentabilité et la solvabilité.

Dans ce présent travail, nous avons adopté une démarche qualitative qui est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont les plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés, réalisée par des entretiens collectifs et individuels, ou par les observations en situation menés auprès d'échantillons réduits, et une démarche quantitative, basée sur la collecte de données chiffrées pour l'analyse de la situation de l'entreprise.

Dans notre travail nous avons analysé la situation financière et prévisionnelle de l'entreprise, en établissant des entretiens avec les responsables de l'entreprise au niveau du

service financier et contrôle de gestion, afin d'avoir une vision sur l'avenir de l'entreprise et ses prévisions à long terme.

Ce travail est scindé en trois chapitres complémentaires, il est structuré de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous avons abordé la fonction financière de l'entreprise par étapes ; de l'analyse à la prévision, à travers trois sections, la première porte sur la présentation de la fonction financière, la deuxième sur la politique financière de l'entreprise et ses choix de financement, et la dernière porte sur la gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Le second chapitre, est consacré à la présentation des entreprises publiques, leur évolution et leur fonctionnement et la place de la stratégie au sein de ces dernières, en particulier les entreprises algériennes.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter les résultats d'une étude faite au niveau d'une entreprise publique, la première section est consacrée à la présentation de l'entreprise publique ENEL, la seconde à l'analyse de la situation financière de l'entreprise, et la troisième à l'étude prévisionnelle de l'activité de l'entreprise sur un horizon de 7 ans.

## **Chapitre 1 : L'organisation de la fonction financière de l'entreprise et la planification stratégique.**

### **Introduction**

L'introduction de la notion de stratégie dans le domaine de la gestion remonte aux années 1960, avec la création du cours de politique générale à l'université de « Harvard Business School » aux Etats Unis. Essentiellement concentrée jusque-là sur des questions d'organisation de la production, la pratique de la direction des entreprises, est devenue plus complexe avec l'émergence de la société de consommation, qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence.

En effet, l'entreprise de demain qui désire être compétitive doit développer une fonction financière en interne solide et efficace, et prévoir à long terme ses ressources et ses besoins afin d'atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité.

Il est difficile d'évaluer une entreprise sans prendre en considération son aspect financier. En effet, elle évolue dans un espace financier qui l'oblige à planifier son activité à long terme et établir des prévisions pour assurer sa survie.

Afin de poser les bases nécessaires pour la compréhension de notre sujet de recherche, il est utile de présenter la fonction financière de l'entreprise et sa politique de développement ainsi que les documents de planification stratégique.

Nous allons mettre la lumière dans ce présent chapitre sur la présentation de la fonction financière de l'entreprise, les différentes ressources financières de l'entreprise ainsi que la planification financière stratégique de l'entreprise.

### **Section 1 : La fonction financière et l'utilité de l'analyse financière.**

Afin de mieux comprendre la fonction financière et son rôle au sein d'une entreprise, nous avons conçu une section qui s'étale sur l'organisation de la fonction financière en rapport avec les objectifs financiers de l'entreprise, ainsi que l'analyse financière qui est un outil de base de la gestion financière.

## 1.1. Définition et contenu de la fonction financière.

« La fonction financière est celle qui est chargée d'analyser la situation et le fonctionnement de l'entreprise, de gérer les flux financiers liés à son activité, et de préparer et exécuter les décisions financières en matière de choix entre la détention des différents types de biens »<sup>1</sup>

En matière de gestion des ressources de l'entreprise, la fonction financière privilégie trois variables : la rentabilité, la solvabilité et le risque.

-La rentabilité : est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les capitaux mis à sa disposition de façon permanente. Toute action économique a pour objectif d'obtenir des résultats à partir des moyens mis en œuvre par l'entreprise. L'activité de l'entreprise est rentable lorsque les résultats réalisés sont supérieurs aux moyens mis en œuvre, c'est-à-dire s'il y a création d'un surplus monétaire.

-La solvabilité : c'est la capacité de l'entreprise à pouvoir faire face à ses échéances (paiement des salaires, des fournisseurs, remboursement des dettes ... ) ;

-Le risque : la notion du risque est associée à celle de danger ou d'inconvénients futur dont on n'est pas certain, mais seulement de la probabilité de leur survenu. Très généralement, il y a risque s'il y a possibilité d'écart entre les prévisions et les valeurs réalisées. Une autre conception du risque, plus proche du sens commun, elle consiste à appréhender le risque par la notion de seuil critique. On évalue la probabilité d'être déficitaire ou d'être dans l'impossibilité de faire face à des remboursements d'emprunts.

Les contenus de la fonction financière sont multiples et sont constitués de :

- L'analyse financière, c'est-à-dire la mise en œuvre d'instruments spécifiques à partir de l'information issue des documents comptables (bilan et compte de résultat) pour établir un diagnostic ;
- La prévision financière, autrement dit le pronostic ou l'anticipation des flux futur et donc des équilibres futurs ;
- La réalisation des opérations de financement à long terme ;
- Les décisions d'investissement ;
- La négociation des crédits, la gestion de trésorerie et des placements financiers (la gestion des risques) ;
- La gestion du résultat avec l'autofinancement ou la distribution aux actionnaires sous forme de dividendes ;
- L'information ou communication financière.

---

<sup>1</sup> CHIHA. K, 2006, « Gestion et stratégie financière », Edition Houma, Alger, p.10.

## 1.2. Rôle et outils de la fonction financière

- Le rôle de la fonction financière :

« La fonction financière est au service de la politique générale de l'entreprise. Elle fournit aux autres fonctions les moyens financiers dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs propres, concourant ainsi à l'objectif global de l'entreprise »<sup>2</sup>.

La fonction financière intervient sur les marchés financiers, directement ou indirectement, collecter les fonds nécessaires à cette politique. Elle assure la cohérence de l'ensemble en agissant sous contrainte de rentabilité (les investissements financés doivent générer un surplus suffisant), de solvabilité (l'entreprise doit toujours pouvoir rembourser ses dettes) et de flexibilité (l'entreprise doit pouvoir saisir les opportunités qui se présentent). Elle organise le contrôle, c'est-à-dire vérifie que les objectifs fixés au départ ont bien été atteints (diagnostic, mesure des écarts par rapport aux objectifs, tableau de bord) et mesure la performance de l'entreprise.

-Les outils de la fonction financière :

La fonction financière doit collecter, traiter et diffuser un grand nombre d'informations :

- A l'intérieur de l'entreprise : il s'agit principalement du système d'information pour la gestion (comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle de gestion, etc.). Les responsables financiers, nous le verrons, sont amenés à traiter cette information (calcul de ratios, consolidation, élaboration de tableaux de financement) ;
- A l'extérieur : ils doivent collecter des informations sur les marchés, sur les concurrents et sur la conjoncture. Ces informations émanent des branches professionnelles, des centrales de bilans, des agences d'informations économiques et financières, des médias, des réseaux internationaux (internet), des syndicats, des diverses administrations économiques.

---

<sup>2</sup> DEGOT.J-G, GRIFFITHS.S, 2007, « Gestion financière », 3<sup>ème</sup> Edition d'Organisation, p.11.

### **1.3. Utilité de l'analyse financière dans la gestion financière.**

L'analyse financière est l'outil de base de la gestion financière. La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisante pour assurer en permanence l'ajustement des flux monétaire. L'entreprise doit établir et maintenir un bon degré de rentabilité.

#### **1.3.1. Définition et objectifs de l'analyse financière.**

L'analyse financière est une technique d'analyse et d'interprétation des comptes, en s'appuyant sur leurs contenus. Les relations existantes entre eux sont motivées par la recherche d'information concernant l'aptitude de l'entreprise à maintenir un certain degré de liquidité, qui lui permet d'assurer le règlement de ces différents besoins.

« L'analyse financière constitue un ensemble de concepts, méthodes, et instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, et à la qualité de ses performances »<sup>3</sup>

L'analyse financière répond à plusieurs objectifs à savoir :

- Etablir un diagnostic sur la situation patrimoniale de l'entreprise (étude du bilan), et sur l'efficacité de sa gestion (étude des comptes de résultats) ;
- Comprendre le comportement économique et financier des entreprises et prévoir l'évolution de leurs structures financière dans le temps ;
- Détecter les points faibles et les points forts qui caractérisent l'activité de l'entreprise et susceptible d'aider à la prise de décisions ;
- Fournir de l'information financière pour l'entreprise et pour l'ensemble de ses partenaires (fournisseurs, client, banques, Etat, ...).

---

<sup>3</sup> COHEN.E, 2004, « Analyse financière », 5<sup>ème</sup> Edition Economica, Paris, p.8.

## 1.3.2. Les outils de l'analyse financière de l'entreprise

### 1.3.2.1. Le bilan

Le bilan de l'entreprise est présenté sous deux formes distinctes : le bilan financier et le bilan comptable

#### - Le bilan comptable

« Le bilan comptable est le document comptable établi à la fin d'une période (un an pour un exercice comptable) à partir des balances mensuelles. Il présente une photographie à un moment donné et nous renseigne sur la situation du patrimoine de l'entreprise ». <sup>4</sup>

Le bilan comptable se présente sous forme d'un tableau divisé en deux parties ;

-La partie gauche (débit) appelée « ACTIF » représente les emplois dont dispose l'entreprise. C'est-à-dire, l'actif du bilan comporte l'ensemble d'immobilisation, stock et créances et disponibilités de l'entreprise. Les comptes d'actifs augmentent au débit et diminuent au crédit .Il représentent des soldes débiteurs.

-La partie droite (crédit) appelée « PASSIF » représente l'origine des ressources de l'entreprise. Le passif comprend le fond propre, les dettes à moyen et long terme et les dettes à court terme. Le passif nous informe concernant l'origine des capitaux. Il représente ce que l'entreprise doit aux autres, des prêteurs par les banques, ou de dettes envers des fournisseurs les comptes de passif augmentent au crédit et diminuent au débit ils représentent des soldes créditeurs.

#### - Le bilan financier

« Le bilan financier est un bilan comptable retraité, son objectif est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise » <sup>5</sup>.

Les valeurs inscrites à l'actif sont classées par ordre de liquidité croissante à partir du haut du bilan. La liquidité exprime l'aptitude de l'entreprise à transformer plus au moins rapidement ses actifs en trésorerie.

Les éléments du passif sont classés suivant l'ordre d'exigibilité croissant à partir du haut du bilan. Le degré d'exigibilité se réfère à terme ou à échéance aux différentes sources de financement (les fonds propres, les dettes à long et court terme).

---

<sup>4</sup> MAKHLOUF.F, 2007, « L'entreprise, organisation et gestion », Edition Page Bleue, Alger, p.91.

<sup>5</sup> ALFONSNIG, et GRANG. Jean. P, 1987 « Pratique de gestion et d'analyse financière », édition d'Organisation. Paris, p.43.

### **1.3.2.2. Le compte de résultat**

Le résultat est considéré comme la raison d'être de toute entreprise. Il est donc nécessaire d'élaborer un tableau comportant les comptes de résultats de l'entreprise pour toutes activités confondues. Le résultat global de l'entreprise, comprend le résultat des opérations courantes, le résultat financier et le résultat hors exploitation. Ce tableau comportant les informations concernant les résultats, est appelé : tableau des comptes résultat, (TCR).

« Le TCR est un tableau qui fait apparaître les charges et produits enregistrés par l'entreprise durant un exercice donné. Il permet ainsi de déterminer si l'entreprise dégage au terme de l'exercice un résultat (bénéfice) ou déficitaire (perte) ». <sup>6</sup>

Dés lors, un résultat positif ou bénéfique traduit un excédent des produits sur les charges, c'est-à-dire une création nette de richesse. Inversement, un résultat négatif ou perte traduit un excès des charges sur les produits et, par conséquent une destruction nette de richesse.

Le compte de résultat permet de dégager successivement la production de l'exercice, la consommation de l'exercice, la valeur ajoutée d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, le résultat opérationnel, le résultat financier, le résultat avant impôt, le résultat net des activités ordinaires. Le résultat extra ordinaire et le résultat net de l'exercice grâce à la confrontation entre les produits et les charges qui entrent respectivement dans le calcul de chacun de ces soldes.

### **1.3.2.3. Les documents annexes**

Afin de compléter les informations données par le bilan et le compte de résultat et permettre leurs analyses, le plan comptable prévoit de joindre en annexe un certain nombre de tableau, état et renseignement. L'ensemble de ses informations forme l'annexe qui fait partie intégrante des états financiers.

Les annexes, complètement indispensable et indissociable du bilan et le tableau des comptes de résultat, comporte les explications nécessaire pour la compréhension des états financiers.

---

<sup>6</sup> HAMDI.K, 2001, « le diagnostic financier », Edition Es-Salem, Alger, p.42.

« Les annexes peuvent être définies comme étant une idée sur l'évolution des postes de l'actif et du passif, ainsi que les détails de certains postes (investissement, amortissements, provisions, créances, dette et stocks) »<sup>7</sup>.

### 1.3.3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise.

La situation financière de l'entreprise est représentée par son aptitude (capacité) à garder un certain degré de liquidité suffisante à tout moment et l'ajustement des flux financiers.

Ceci passe à travers la comparaison des liquidités de l'actif à l'exigibilité du passif. On peut analyser dans ce sens la situation financière de l'entreprise à travers l'examen de la structure de son capital.

#### 1.3.3.1. L'analyse par les équilibres financiers

L'équilibre financier de l'entreprise est déterminé par trois grandeurs : le fond de roulement (équilibre à long terme), les besoins en fonds de roulement (équilibre à court terme) et la trésorerie (équilibre immédiat).

##### - Le fonds de roulement (FR)

« Le fonds de roulement peut être défini comme étant le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise, après le financement des emplois stables »<sup>8</sup>.

Le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes distinctes :

-Calcul par le haut du bilan : Cette méthode permet aux actifs fixes (immobilisation) d'être financés par les capitaux permanents. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{FP} + \text{DLMT} - \text{VI}$$

Ou bien :

$$\text{Fond de roulement} = \text{Fonds propre} + \text{Passif Non Courant} - \text{Actif Non Courant}$$

-Calcul par le bas du bilan : cette formule permet de déterminer la partie de l'actif circulant qui n'a pas été financé par les dettes à court terme (DCT). Il se calcule par la formule suivante :

<sup>7</sup> ZITOUNE.T, 2003, « Analyse financière », Edition Berti, Paris, p.33.

<sup>8</sup> ALAIN.M, 2001, « Analyse financière : concepts et méthodes », Edition Dunod, Paris, p.78.

$$\text{Fond de roulement} = \text{Actif Courant} - \text{Dettes à court terme}$$

Trois cas de figures peuvent être distingués de fonds de roulement à savoir :

-Le fonds de roulement est positif ( $FR > 0$ ) : dans ce cas, les capitaux permanents sont supérieurs à l'immobilisation donc l'entreprise dispose d'une marge de sécurité qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme c'est – à –dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté.

-Le fonds de roulement est nul ( $FR = 0$ ) : dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre minimum où les immobilisations sont financées par la totalité des capitaux permanent et l'actif circulant par les dettes à court terme. Cette situation est très fragile car dans la réalité, cette symétrie peut être à tout moment compromise par des postes de l'actif circulant (stocks ou valeurs réalisables) qui n'ont pu se transformer en liquidité pour permettre le paiement des dettes à court terme.

-Le fonds de roulement négatif ( $FR < 0$ ) : dans ce cas, les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est- à- dire que les ressources de financement ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle de prudence de l'équilibre financier n'est pas donc respectée. L'entreprise doit donc financer une partie des ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

L'entreprise peut rétablir l'équilibre financier par des opérations d'investissements massifs ou par des opérations de remboursements massifs des emprunts. Les opérations sont :

-Augmentation du capital, des réserves, subvention des investissements, ainsi de suite à fin d'accroître les capitaux propres.

-Augmentation des emprunts et prêts à long terme si l'entreprise a une autonomie financière et une capacité d'endettement.

- Diminution de l'actif non courant (immobilisé) comme le divertissement ; cessions d'immobilisation corporelles et incorporelle et financières.

- Remboursement des prêts consentis par l'entreprise.

### - **Besoin en fonds de roulement (BFR)**

« Le besoin en fonds de roulement traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalages dans le temps entre les

encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation ».<sup>9</sup>

Le BFR est calculée par la différence entre l'actif circulant hors trésorerie et les dettes à court terme hors concours bancaire.

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - \text{Dettes à court}$$

En cas d'existence de concours bancaire, le BFR se calcule selon la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - \text{Dettes à court terme} + \text{concours bancaires}$$

Comme le FR, le BFR engendre trois situations différentes :

-Le BFR est positif : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation ; l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme, comme les concours bancaires.

-Le BFR négatif : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

-Le BFR est nul : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

### - **L'équilibre financier immédiat (Trésorerie Nette)**

« La trésorerie de l'entreprise est définie comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquide pour le règlement des dettes à court terme ».<sup>10</sup>

Elle représente la différence entre les fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

La trésorerie nette peut être calculée par deux méthodes distinctes :

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

<sup>9</sup> BOUYAKOUB. F, 2000, « Entreprise et le financement bancaire », Edition Casbah, Alger, p.182.

<sup>10</sup> COHEN.E, op.cit., p. 282.

Lorsque le fonds de roulement excède le besoin de fonds de roulement, la trésorerie nette est positive, lorsque le fonds de roulement est insuffisant, la trésorerie nette est négative.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Valeurs disponibles} - \text{Concourt bancaire}$$

Lorsque la valeur de disponibilités excède le concours bancaire, la trésorerie nette est positive, lorsque la valeur de disponibilités est insuffisante, la trésorerie nette est négative.

- Si la trésorerie nette est positive, l'entreprise est en équilibre financier immédiat ; cela veut dire que l'entreprise finance son BFR avec des ressources stables et dans ce cas l'entreprise est dans une bonne situation mais il ne faut pas que ce dernier soit trop élevé.
- Si la trésorerie nette est négative, l'entreprise est en déséquilibre financier immédiat ; cela veut dire que l'intégralité de BFR n'est pas financée par des ressources stables. L'entreprise fait recours à des crédits bancaires à court terme pour financer une partie de son BFR. Cela ne constitue pas une mauvaise situation en soit, à condition que la rotation des créances et dettes d'exploitation permette de faire face aux remboursements des concours bancaire courants.
- Si la trésorerie nette est nulle, dans ce cas, la situation financière de l'entreprise suffit juste à satisfaire ses besoins. La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou de l'exploitation.

### **1.3.3.2. L'analyse par la méthode des ratios.**

L'analyse financière se propose d'étudier les comptes d'une entreprise pour porter un diagnostic financier. L'analyse financière va opérer une sélection et effectuer des rapprochements entre différents postes afin de calculer des ratios financiers qui mettent en évidence les caractéristiques économiques et financières de l'entreprise étudiée.

Par définition, « un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives de l'activité de l'entreprise. Il doit donc exprimer obligatoirement une valeur relative et par voie de conséquences rendre compte, de manière également significative, des modifications intervenues dans la structure d'exploitation ou dans la structure financière de l'entreprise ».<sup>11</sup>

<sup>11</sup> TAIRAOUI. A, 2006, « Analyse et décision financière », Edition de l'Harmattan, Paris, p.84.

Il existe une multitude de ratios qui peuvent intervenir au cours de l'étude ; les ratios de la rentabilité, liquidité et structure financière.

### -Les ratios de rentabilité :

La rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : il s'agit de la rentabilité commerciale, de la rentabilité économique et de la rentabilité financière. Le tableau ci-après montre les modes de calcul de ces différents ratios.

**Tableau n°01** : Les calculs des ratios de la rentabilité.

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>Explications</b>
Rentabilité commerciale	$\frac{\text{EBE}}{\text{Ventes}}$	Il a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur prix de revient des marchandises vendues.
	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Ventes}}$	Il est indépendant de la politique financière adoptée par l'entreprise (avant charges financières) et de l'incidence fiscale de sa politique d'investissement (dotation aux amortissements). Ce ratio dépend, bien sûr, du secteur concerné et du degré d'intégration verticale du cycle de production. On étudie également la marge nette prélevée par l'entreprise après déduction de toutes les charges.
Rentabilité Economique	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$	L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements.
Rentabilité Financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

Source: BRUNO.S, 1980, "Gestion financière", Edition DUNOD,p.275.

## -Les ratios de la liquidité

La liquidité est une contrainte de la gestion financière pour l'entreprise. Un certain nombre de dettes sont exigible à terme et il convient d'être en mesure de faire face à ses engagements.

**Tableau n°2** : Les calculs des ratios de liquidité.

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>Explication</b>
Liquidité générale	$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$	On compare l'ensemble des actifs non immobilisés, à l'ensemble des dettes à courte terme il doit être supérieur à 1 pour traduire un fonds de roulement positif.
Liquidité restreinte	$\frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1.
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités.

Source : BRUNO.S, op.cit., p. 275.

## -Les ratios de la structure financière

Il est intéressant d'étudier l'évolution de la politique de financement d'une entreprise. Les ratios de structure financière comparent le financement externe aux fonds propres de l'entreprise, comme le montre le tableau ci-dessus :

**Tableau n°3:** Les calculs des ratios de la structure financière.

Ration	Formules	Explications
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	Ce ratio définit le degré d'indépendance envers les différents dispensateurs de l'entreprise. Le ratio doit être supérieur à 50%.
Endettement	$\frac{\text{Dette total}}{\text{Total passif}}$	Dans la structure du passif, on met plus particulièrement en évidence la part de l'endettement total dans le passif. Le ratio doit être inférieur à 50%.
Solvabilité	$\frac{\text{Total actifs}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio définit la capacité de l'entreprise de couvrir la totalité de ses dettes avec son actif. Le ratio doit être supérieur à 1.

Source: BRUNO. S, op-cit, p.277.

On constate que l'analyse financière est au centre de la fonction financière de l'entreprise. Son application permet de comprendre la situation financière de l'entreprise, sa solvabilité et apprécier son équilibre financier par comparaison des diverses sources de financement utilisées.

## **Section 2 : La politique financière de l'entreprise et choix de financement.**

La direction générale de l'entreprise doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre, afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour présenter cette idée nous allons développer dans cette section : la politique financière qui consiste à déterminer le cadre de référence des décisions financières en accord avec la politique générale de l'entreprise. Aussi elle permet de hiérarchiser les priorités, de sélectionner les décisions et de définir les objectifs. Nous allons ainsi traiter les différentes sources de financement à long et moyen terme de l'entreprise.

### **2.1. La politique financière**

Toute entreprise a pour inspiration profonde de générer des bénéfices. Cependant, il est impérativement que, dans une entreprise, la richesse créée corresponde aux décisions de la politique financière, qui relève de la direction générale et les moyens mis en œuvre pour l'optimisation et la gestion de l'ensemble des variables.

#### **2.1.1. Définition et objectifs de la politique financière.**

L'étude de la politique financière doit porter sur la recherche et l'optimisation des moyens pour atteindre les objectifs assignés par la politique générale ou la stratégie globale de l'entreprise. Cette fonction est satisfaite par la recherche de la rentabilité dans le respect de la solvabilité de l'entreprise.

Les décisions mises en œuvre ont trait aux actes financiers qui engagent l'avenir à long ou moyen terme de l'entreprise.

« La politique financière de l'entreprise consiste d'abord à mettre en œuvre des décisions permettant d'obtenir une création de valeur maximale pour les pourvoyeurs de fonds et en particulier pour les actionnaires »<sup>12</sup>.

-L'étude de la politique financière sert à maintenir la valeur de l'entreprise (pérennité). La politique financière doit porter sur la richesse et l'optimisation des moyens pour atteindre les objectifs assignés par la politique générale et ceci par la recherche de la rentabilité dans le respect de la solvabilité de l'entreprise. En réalité, la politique financière ne doit être envisagée

---

<sup>12</sup> RIVET. A, 2003, « gestion financière », Edition Ellipses, Paris, p.131.

qu'à l'intérieur du cadre plus large de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie. Elle doit être au service de la politique générale.

Les décisions mises en œuvre ont trait aux actes financiers qui engagent l'avenir à long et moyen terme de l'entreprise. Pour schématiser, il y a d'une part des dépenses et d'autre part des ressources.

Les dépenses de l'entreprise ne résultent pas seulement d'opérations courantes mais également d'opérations qui, en raison de leurs caractères stratégiques ou tactiques, méritent une étude approfondie.

### **2.1.2. Présentation de la notion de base de la politique financière : le coût du capital.**

Parmi les objectifs de la politique financière, le maintien de la valeur de l'entreprise. Pour comprendre l'incidence des décisions de la politique financière sur la valorisation de l'entreprise, il y a lieu au préalable de définir la notion de base qui est le coût de capital.

Le coût du capital est une notion clé de la finance, son rôle est déterminant dans les décisions de la politique financière.

« Le coût du capital est le seuil minimum de la rentabilité à exiger d'un investissement »<sup>13</sup> : si la rentabilité d'un projet d'investissement est inférieure au coût des ressources qui le financent, il ne doit pas être réalisé. Dans le cas contraire, il entraînerait alors une diminution de la rentabilité de l'entreprise, et donc une baisse de sa valeur.

#### **2.1.2.1. La détermination du coût des sources de financement.**

« Le coût du capital a été défini comme étant égal au coût pondéré des fonds permanents »<sup>14</sup>.

Les deux principales sources de financement sont les dettes et les capitaux propres :

**-Le coût des dettes :** « le coût explicite des dettes est le taux actuariel qui égalise le montant effectivement emprunté à la valeur actualisée des intérêts et des remboursements du capital emprunté après correction de l'impôt ».<sup>15</sup>

<sup>13</sup> AMELON. J-L, 2002, « L'essentiel à connaître en gestion financière », Edition Maxima, Paris, p.181.

<sup>14</sup> Idem, p.181.

<sup>15</sup> Idem, p.181.

Le coût de la dette diffère du taux contractuel, ou du taux nominal (qui désigne la rémunération monétaire en pourcentage). Pour les emprunts obligataires, on retiendra le montant emprunté sous déduction des éventuelles primes d'émission, de remboursement, des divers frais et de l'impôt.

Le coût est après impôt pour les entreprises bénéficiaires puisque les intérêts constituent une charge fiscalement déductible.

**-Le coût des capitaux propres :** le coût des capitaux propres est très difficile à déterminer. On parle d'ailleurs plutôt d'estimation. En théorie, il se définit comme « le taux de rendement requis par le marché, c'est le taux de rendement minimal exigé par les actionnaires pour conserver le titre, ou pour les actionnaires potentiels pour les décider à l'acquérir »<sup>16</sup>.

Les capitaux propres comprennent le capital social, les primes et les réserves. Leur coût peut être estimé au moyen de deux méthodes :

- **Méthode d'évaluation par les dividendes**

La théorie admet que la valeur d'une action est égale à la somme des valeurs actualisées des dividendes attendus dans le futur. En  $t_0$ , la valeur d'une action est de :

$$P_0 = \frac{D_1}{(1+k)} + \frac{D_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{D_\infty}{(1+k)^\infty}$$

Avec

$P_0$  = valeur de l'action sur le marché en  $t_0$

$D_t$  = dividende par action attendu en  $t$

$K$  = taux de rendement requis par l'actionnaire, ou coût de capital

$$P_0 = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{D_1}{(1+K)^t}$$

Si l'on admet que les dividendes augmentent à un taux constant ( $g$ ), l'équation devient alors :

<sup>16</sup> AMELON. J-L, op.cit. p.183.

$$P_o = \frac{D_o(1+g)}{(1+k)} + \frac{D_o(1+g)^2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{D_o(1+g)^\infty}{(1+k)^\infty}$$

Si  $k > g$ , l'équation se réduit à

$$P_o = \frac{D_o}{(k-g)}$$

D'où l'on tire :

$$K = \frac{D_o}{P_o} + g$$

Cette formule est connue sous le nom de modèle de Gordon.

#### - Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)

« Le MEDAF établit une relation linéaire entre la rentabilité à exiger d'un actif financier et son risque, mesuré par le coefficient  $\beta$ . Il permet d'obtenir un coût des capitaux propres qui intègre un ajustement pour risque ».<sup>17</sup>

Le risque attaché à un titre se décompose en deux risques différents :

- le risque systématique ou risque de marché, qui découle de l'évolution générale du marché des titres.
- le risque spécifique lié au titre lui-même et ses caractéristiques propres. C'est le risque individuel d'une société.

La sensibilité, ou volatilité d'un titre par rapport au marché dans son ensemble est mesurée par le « bêta » ou coefficient bêta (noté  $\beta$ ) du titre.

« Le  $\beta$  est égale à la covariance entre le taux de rentabilité de l'action et le taux de rentabilité du marché rapporté à la variance du taux de rentabilité des marchés soit »<sup>18</sup> :

$$\beta = \frac{\text{cov}(R_u, R_m)}{\text{var}(R_m)}$$

Les titres volatils présentent un risque supérieur à celui du marché ; leur coefficient  $\beta$  est supérieur à 1.

Les titres peu volatils ont un risque inférieur à celui du marché, leur coefficient  $\beta$  est inférieur à 1.

<sup>17</sup> AMELON. J-L, op.cit., p. 184

<sup>18</sup> Idem, p.185.

Le coût des fonds propres dans le MEDAF s'exprime par la relation suivant :

$$R_u = i + (\beta_u) (R_m - i)$$

Avec :

$R_u$  = taux de rendement du titre u, ou coût des fonds propres.

$i$  = taux d'intérêt sans risque (placement sans risque type bon de Trésor).

$R_m$  = rentabilité attendue du marché.

$\beta_u$  = bêta de l'action

$(R_m - i)$  exprime la prime de risque du marché.

Le modèle permet le calcul du taux de rentabilité attendu, qui peut être utilisé comme estimation du coût des fonds propres.

### 2.1.2.2. Le calcul du coût du capital

Le coût du capital, ou encore coût moyen pondéré du capital, est égal à la somme pondérée du coût de la part relative des différentes sources de financement permanent.

La formule de calcul est la suivante :

$$K_o = K_e \frac{C}{C+D} + K_i \frac{D}{C+D}$$

Avec

$K_o$  = coût moyen pondéré du capital

$K_e$  = coût des capitaux propres

$K_i$  = coût des fonds empruntés

$C$  = capitaux propres

$D$  = dette

« Concernant une société non coté en bourse, la détermination du  $\beta$  est différent de celle d'une société coté en bourse. Il faut donc observer des sociétés dans le même secteur d'activité »<sup>19</sup> pour :

-désendetter leur  $\beta_c$  pour calculer le  $\beta$  de l'actif :  $\beta_a$ .

-effectuer une moyenne de ces  $\beta_a$ .

-ré-endetter le  $\beta$  avec la structure financière de la société en question.

Il faut bien donc distinguer 3  $\beta$  :

- $\beta_a$  : c'est le  $\beta$  de l'actif (fonds propres + dettes).

- $\beta_c$  : c'est le  $\beta$  des fonds propres.

- $\beta_d$  : c'est le  $\beta$  de la dette.

$$\beta_d = \frac{R_d - R_f}{PR_m}$$

Avec  $R_f$  : taux des emprunts sans risque.

$PR_m$  : Prime de marché

$R_d$  : Taux auquel l'entreprise peut emprunter

$$\beta_a = [\beta_c * \frac{V_{cp}}{V_{GE}}] + [\beta_d * \frac{V_{dt}}{V_{GE}}]$$

A partir des de la moyenne des  $\beta_a$  des différentes entreprises, on va le ré-endetter avec la structure financière de l'entreprise étudier via la formule suivante :

$$\beta_c = \beta_a + [(\beta_a - \beta_d) * \frac{V_{df}}{V_{cp}}]$$

### 2.1.3. Le choix d'une politique financière.

Le choix de la politique financière doit permettre de répondre à deux objectifs<sup>20</sup> :

- mettre à la disposition de l'entreprise les capitaux utiles à son développement au bon moment, au meilleur coût, en étant en parfaite cohérence avec ses objectifs stratégiques.
- participer activement à la valorisation de l'entreprise, en liaison étroite avec les autres variables de croissance.

<sup>19</sup> <https://dscgue2.wordpress.com>

<sup>20</sup> CABANE.P, 2004, « L'essentiel de la finance », 2<sup>ème</sup> Edition, d'Organisation, Paris, p.159.

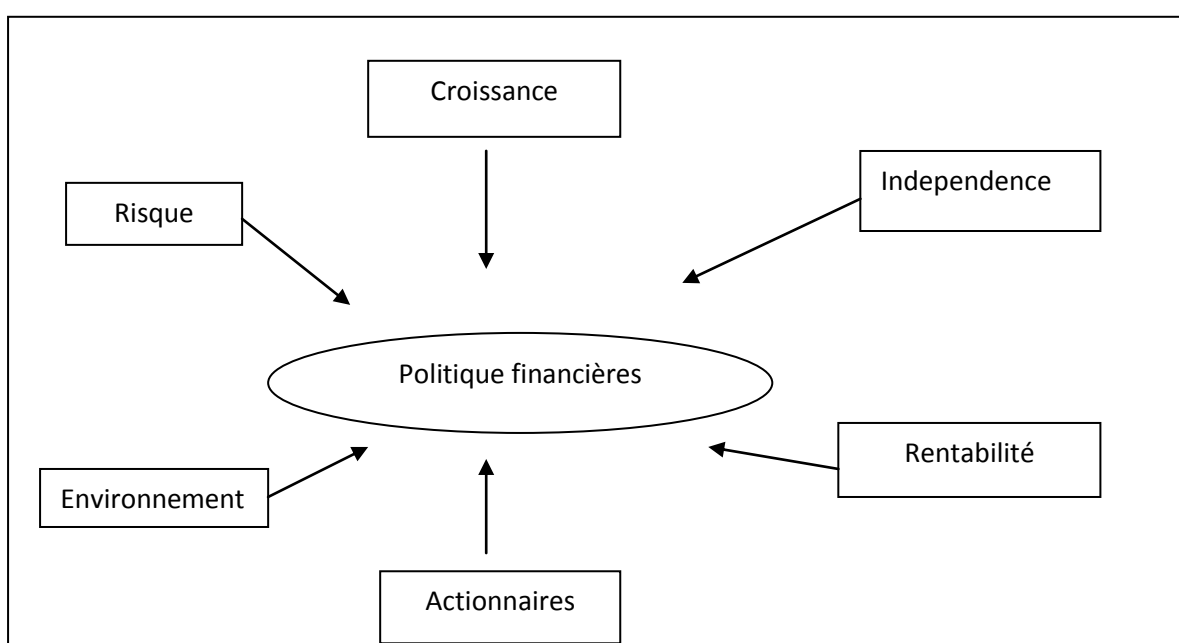
### - La politique financière et la stratégie de l'entreprise

Contrairement aux décisions de financement à court terme, les décisions de politique financière conditionnent l'équilibre à long terme de l'entreprise, dans la mesure où elles affectent surtout la structure des capitaux permanents.

A ce titre, la politique financière doit impérativement s'inscrire dans la droite ligne de la stratégie de l'entreprise. En conséquence, il n'existe pas de cadre prédéfini unique, car chaque entreprise a sa propre stratégie.

Nous pouvons cependant tenter d'inscrire la politique financière dans le schéma suivant :

**Schéma n°01:** La politique financière dans le cadre de la contrainte de solvabilité.



Source : CABANE.P, op.cit., p.160

Les décisions de politique financière doivent donner à l'entreprise les moyens d'optimiser la gestion de ces six variables, dans le cadre d'une contrainte majeure de solvabilité.

- La croissance, moteur de l'entreprise, doit être financée avec les moyens financiers adaptés.
- La rentabilité, but de toute activité commerciale, doit être étudié sous plusieurs angles (rentabilité de l'actif économique, des capitaux propres, etc.) ;
- L'indépendance est une contrainte de l'entreprise dans l'évolution de sa structure de passif (volonté de maintenir un certain degré d'indépendance financière) ;

- Le risque est lié à la fois à l'exploitation, à la trésorerie et à la structure financière, ainsi on distingue : le risque d'exploitation, le risque de trésorerie et le risque financier.

L'addition de ces trois risques constitue le risque global de l'entreprise. Retenons que, plus l'entreprise est endettée, plus le risque financier est élevé. Plus le risque d'exploitation est élevé, du fait du poids des charges financières liées à cette dette.

- L'environnement, c'est-à-dire les variables conjoncturelles comme le niveau des taux d'intérêts ou le climat économique et boursier. On peut également intégrer, dans ces paramètres liés à l'environnement, la force de négociation de l'entreprise vis-à-vis des banques ;
- Les actionnaires, dont la stabilité, le pouvoir (existence d'un actionnariat concentré, par exemple), les exigences (en matière de distribution de dividendes), les souhaits (en matière de prise de risque ou d'indépendance financière) ont une influence déterminante sur la politique de l'entreprise.

La contrainte de solvabilité est la contrainte majeure de l'entreprise : une trésorerie défaillante peut entraîner la liquidation de l'entreprise ; l'absence de rentabilité ou même l'existence de pertes ne sont pas, par contre, synonymes d'arrêt de l'activité. La difficulté provient souvent du fait que l'optimisation simultanée des six variables s'avère délicate, parfois impossible.

Si, par exemple, la croissance est l'objectif prioritaire, la politique financière doit favoriser la constitution d'un autofinancement élevé (les actionnaires doivent accepter des dividendes moins élevés) ou l'endettement (la rentabilité peut en souffrir) ou recours à une augmentation de capital (l'indépendance des actionnaires risque d'en être réduite).

## **2.2. Les sources de financement de l'entreprise**

Afin d'assurer le financement de ses investissements et de son exploitation, l'entreprise doit disposer de ressources financières stables ; celles qui restent durablement à sa disposition, pour une durée au moins égale à la durée de vie de l'immobilisation. C'est la seconde décision financière fondamentale qui doit être prise par les dirigeants de l'entreprise, après la décision d'investissement, qui concerne le financement à long terme. Il s'agit en effet de disposer du volume de ressources à long terme que requièrent les investissements adoptés. Nous allons présenter dans cette partie les différentes sources et modalités de financement de l'entreprise

classées en trois catégories : le financement par fonds propres, le financement par quasi-fonds propres et le financement par endettement.

### **2.2.1. Le financement par fonds propres**

Les fonds propres sont dans les postes passif du bilan de l'entreprise, ils sont constitués par les composantes des capitaux propres de l'entreprise (capital social, réserves, bénéfice de l'exercice et les provisions réglementées).

#### **2.2.1.1. Autofinancement**

« L'autofinancement correspond à des ressources nouvelles engendrées par l'activité de l'entreprise et que celle-ci parvient à conserver durablement pour financer ses opérations à venir »<sup>21</sup>.

Le financement interne peut d'abord provenir de ressources exceptionnelles résultant d'opérations sur le capital menées par l'entreprise : cessions d'immobilisations (notamment de constructions ou de terrains), cessions de participations dans des filiales qui n'entrent plus dans la stratégie définie par les dirigeants de l'entreprise.

Mais l'autofinancement de l'entreprise est avant tout dégagé par son activité courante ; ce sont les disponibilités qui restent dans l'entreprise après que l'ensemble de ses parties prenantes ait été rémunéré.

Il peut se calculer par deux méthodes différentes : la première consiste à la différence entre l'ensemble des produits encaissables et les charges décaissables qui donne la capacité d'autofinancement. La CAF représente l'ensemble des ressources engendrées par le fonctionnement de l'entreprise et dont elle peut disposer librement. En pratique, l'entreprise peut affecter la CAF au paiement des dividendes ou bien la conserver. Les sommes qu'elles gardent constituent l'autofinancement :  $L'autofinancement = CAF - dividendes$ .

La seconde consiste à partir du bénéfice net (non distribué mis en réserve) :

$CAF = \text{Résultat de l'exercice (bénéfice net)} + \text{Dotations aux provisions et aux amortissements} - \text{Reprises sur provisions et sur amortissement} + \text{Les valeurs comptables des éléments d'actifs cédés} - \text{Produits des cessions d'éléments d'actifs}$ .

---

<sup>21</sup>COHEN.E, 1991, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier ». Edition EDICEF. Format PDF, Repéré à URL.

### - **L'importance de l'autofinancement pour l'entreprise :**

A certains égards, l'autofinancement apparaît comme une ressource financière parmi d'autres. Pourtant il ne constitue pas tout à fait une source de fonds « comme les autres ». L'autofinancement conserve un statut privilégié dans la politique de financement de l'entreprise dont il n'est pas seulement une composante ordinaire mais, à proprement parler, le pivot. Dans la mesure où l'autofinancement traduit l'aptitude de l'entreprise à assurer la reproduction de capitaux qui lui sont confiés, il permet seul de constituer la fondation sur laquelle pourra s'édifier une politique de financement viable.

L'autofinancement traduit en premier lieu l'aptitude de l'entreprise à assurer la reconstitution simple (c'est-à-dire la conservation), et si possible, la reconstitution élargie, c'est-à-dire la croissance du capital qui se trouve engagé.

#### **2.2.1.2. Cessions d'éléments d'actifs**

Elles portent soit sur des valeurs mobilières, soit sur des valeurs immobilières et procurent des ressources à concurrence de la valeur vénale, nette de l'impôt sur les plus values. Elles concernent des biens que l'entreprise envisage de remplacer ou des biens inutilisés pour l'exploitation, ils résultent des éléments suivants :

- Renouvellement du parc des immobilisations : ventes des matériels remplacés ;
- L'entreprise va chercher à trouver des nouveaux capitaux à partir des ventes d'actifs qui ne sont pas nécessaire à son activité ;
- Recentrage des activités : les entreprises vont céder les usines, des filiales et revenir au métier de base.

Ces deux éléments de financement sont considérés comme des sources de financement interne de l'entreprise. Donc une fois que cette dernière confronte une insuffisance et manifeste un besoin de financement, elle doit faire un appel aux autres sources.

#### **2.2.1.3. Augmentation du capital**

L'entreprise utilise ce genre de financement quand il y a une insuffisance dans le financement interne, l'augmentation du capital a pour objet d'accroître le volume du capital social mais pas forcément le volume des capitaux propres. Cette augmentation est caractérisée par la création de titres de propriété en tout point comparable.

Elle peut prendre plusieurs formes qui n'ont pas toutes le même effet sur la structure financière de l'entreprise et sur la trésorerie et pourraient altérer l'intérêt des anciens actionnaires si la loi ni pourvoyait pas :

**-Augmentation de capital en numéraire**

Cette action consiste à émettre de nouveaux titres et à les céder contre monnaie. Il se produit alors une augmentation des liquidités et un accroissement instantané du fonds de roulement. Elle est généralement décidée avant la réalisation d'un important programme d'investissement et peut être matérialisée de plusieurs façons : soit par actions ordinaires ; actions privilégiées ; actions à dividendes prioritaire sans droit de vote et le certificat d'investissement.

**-Augmentation de capital par apport en nature**

Les associés potentiels apportent des immobilisations contre remise proportionnelle de titres. Il n'y a pas d'apport monétaire en trésorerie et le fonds de roulement demeure inchangé. Cependant, elle peut provoquer une hausse des besoins en fonds de roulement si l'investissement « apporté » augmente les capacités de production.

**-Augmentation de capital par conversion de créances**

Les créances détenues par un prêteur ou par un fournisseur d'exploitation sont converties, sur proposition de l'entreprise et avec l'accord du créancier, en actions de la société. En conséquence l'entreprise n'a plus à rembourser sa dette et le fond de roulement est amélioré s'il s'agit d'une incorporation de créance détenue par un fournisseur (le besoin en fond de roulement s'accroît). Toutefois, il n'y a pas apport d'argent frais.

**-Augmentation de capital par incorporation de réserves**

La totalité ou une partie des réserves est incorporée au capital social selon deux méthodes :

-soit en augmentant la valeur nominale des actions en circulation. En dépit de la dématérialisation des titres ce procédé est lourd administrativement car il faut remplacer les anciens titres par des nouveaux.

-soit en distribuant des actions gratuites. C'est une façon de distribuer les dividendes sans fuite de capitaux. Toutefois, l'entreprise s'astreint à distribuer davantage de dividendes dans le futur puisque, généralement elle n'abaisse pas le montant du dividende unitaire distribué.

**2.2.2. Le financement par quasi-fonds propres**

Les quasi-fonds propres sont considérés comme l'une des sources de financement dont l'objectif est de créer des capitaux permanents sans créer de nouveau droit de vote, c'est-à-dire en évitant l'actionnariat de contrôle soit d'immobiliser de nouveaux capitaux. Ses types sont les suivants :

### **2.2.2.1. Les comptes courants d'associés ou les avances d'associés**

« Ce sont essentiellement la multiplication des clauses immobilisation des fonds déposés en compte et l'ambiguïté de la situation de l'apporteur en compte (prêteur et à la fois associés), c'est-à-dire les principaux actionnaires acceptent de prêter à la société dont ils sont membre des sommes assez conséquentes »<sup>22</sup>.

### **2.2.2.2. Les titres et les prêts participatifs**

Ce sont des titres de créances dont l'émission est réservée aux sociétés du secteur public et aux sociétés coopératives. Deux (02) caractéristiques essentielles sont à souligner dans ces titres et prêts, qui sont :

- Leur rémunération n'est pas assurée uniquement par un taux fixe, mais avec elle assuré aussi par autre taux variable ;
- Ces titres et prêts ne sont pas remboursables sauf en cas de liquidation de la société, ces remboursements ne sont effectués qu'après désintéressement complet de tous les autres créanciers.

### **2.2.2.3. Les titres subordonnés**

La subordination d'un emprunt consiste à émettre son remboursement et/ou le règlement de sa rémunération au désintéressent préalable de tous les autres créanciers qui devraient être remboursés ou au versement préalable de dividendes aux actionnaires, il existe deux (02) catégories de ces titres :

- les titres subordonnés à durée déterminée TSDD : qui sont remboursables ;
- les titres subordonnés à durée indéterminée TSDI : aucun remboursement prévu.
- Les primes et subventions

Elles sont assimilables à des fonds propres dans la mesure où elles restent définitivement acquises à l'entreprise.

## **2.2.3. Le financement par endettement**

Ce type de financement consiste à un complément lorsque les fonds propres de l'entreprise sont faibles, il existe plusieurs catégories d'emprunts qui sont les suivants :

---

<sup>22</sup> GARDES. N, 2006, « Finance d'entreprise », Edition Dunod, Paris, France, p.10.

### **2.2.3.1. Emprunt ordinaire (indivis)**

Il s'agit d'un recours à la banque pour financer les projets d'investissement de l'entreprise. Il y a généralement un seul prêteur et un seul emprunteur. La durée s'étale entre 7 et 15 ans et il n'est pas négociable en bourse. Ces emprunts sont définis par :

- Un caractère indivisible à l'inverse de l'emprunt obligataire ;
- Une échéance de remboursement ;
- Les modalités de remboursement sont : remboursements par amortissement constant, remboursement par annuités constantes et remboursement in-fine.

### **2.2.3.2. Les emprunts obligataires**

« C'est une opération financière importante avec une forme particulière d'emprunt à long terme par l'émission dans le public ; des titres négociables représentent les dettes d'entreprise émettrice, ces titres sont placés sur le marché financier par les billets des banques »<sup>23</sup>, ce type d'emprunt est caractérisé par les éléments suivants : la valeur nominale, le prix, le taux d'intérêt et la valeur de remboursement.

#### **- Les modalités d'emprunts obligataires**

Il s'agit d'émission auprès du public de titres négociables représentant la dette de l'entreprise émettrice. Ces titres sont placés sur le marché financier par l'intermédiaire des banques et établissements autorisés. Le titre émis est appelé obligation, le porteur est l'obligataire.

Seuls l'Etat, les collectivités territoriales et les entreprises publiques, les sociétés par action peuvent y recourir. Ils sont en principe réservés aux grandes entreprises mais les PME peuvent y accéder de façon indirecte sous forme d'emprunts groupés : groupement d'entreprises par secteurs professionnels, groupement d'entreprises d'une région par l'intermédiaire des sociétés de Développement Régional.

Contrairement à l'action qui est un titre de propriété, l'obligation est une créance en tant que telle elle comporte donc moins de risque que l'action. Ces créances donnent droit à intérêts versés tous les ans et au remboursement du titre pour une valeur prévue au moment de l'émission.

---

<sup>23</sup>CONSO.P, HEMICL.F, 2002, « Gestion financière de l'entreprise », 10<sup>ème</sup> Edition, Paris, France, p.440.

### 2.2.3.3. Crédits à moyen terme

Le CMT est un crédit d'investissement destiné à financer les acquisitions de matériels et installations légères tels que : les véhicules, les machines, et autres équipements dont la durée d'amortissement entre deux (02) à sept (07) ans. Par définition, en effet, la durée de financement ne doit en aucune manière être supérieure à la durée d'amortissement du bien à financer. Un financement par CMT ne doit pas couvrir la totalité de l'investissement : il va de soi qu'une entreprise voulant s'équiper fasse un effort d'autofinancement. Celui-ci couvre, au maximum 70% du montant global de l'investissement. Le crédit est essentiellement accordé pour l'acquisition d'un équipement amortissable. Pour accorder ce type de crédit, le banquier doit s'assurer que la durée de vie de l'équipement ou de l'outil de production est supérieure à la durée du crédit. En Algérie, cette forme est accordée par les banques commerciales, elles le font sur des ressources constituées en grande partie de dépôts à vue.

### 2.2.3.4. Crédit bail

« Le crédit bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise. Cette dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle faible en fin du contact »<sup>24</sup>

Le crédit-bail est une technique contractuelle moderne de crédit à moyen terme pour laquelle une entreprise dite de crédit bail acquiert, sur la demande d'un client, la propriété de biens d'équipements mobiliers ou immobiliers à usage professionnel, en vue de les donner en location à ce client pour une durée déterminée et en contrepartie de redevance ou de loyers.

Le crédit-bail possède plusieurs avantages pour l'entreprise :

- la redevance est souvent progressive (souplesse d'utilisation) et correspond donc à la préoccupation du chef d'entreprise qui investit : avoir une rentabilité suffisante ;
- le crédit-bail permet de financer l'intégralité d'un investissement alors que si l'entreprise recourt à l'emprunt, l'organisme prêteur exigera qu'elle en finance environ 30% sur ses capitaux propres ;
- dans le domaine informatique et grâce à des clauses d'annulation comprises dans les contrats de crédit-bail, il est possible de transférer le risque d'obsolescence du matériel à l'organisme de financement ;

---

<sup>24</sup> LUE. B, 2007, « Principe de technique bancaire », Paris, France, p.257.

-le crédit-bail évite une dépense égale au prix d'acquisition du bien mobilier ou immobilier et cette non dépense est assimilable à une « recette » ; mais c'est une opération de financement et non une opération d'investissement ;

-le recours au crédit-bail ne modifie pas la structure financière apparente de l'entreprise telle qu'elle ressort de son bilan ;

Parmi les inconvénients du crédit- bail il faut noter :

-le coût de cette source de financement est élevé car les loyers doivent couvrir l'amortissement du bien dans les livres de l'établissement de crédit-bail, le coût de l'argent investi et la rémunération du service rendu ; le coût du financement par crédit bail est, en général, supérieur au coût de financement traditionnel comme par exemple l'endettement : le taux actuariel du crédit bail est voisin du taux moyen des émissions d'obligation plus 1% à 2% ;

-il fait perdre chaque année à l'entreprise les économies d'impôt liées aux dotations aux amortissements car le bien pris en crédit-bail n'appartient pas à l'entreprise.

En conclusion, chaque entreprise doit avoir des moyens de financement qui leur permettra de financer ses besoins à long terme. Soit par ses propres moyens si elle possède une capacité d'autofinancement, ou bien par le recours au financement externe. Les financements externes engendrent des coûts que l'entreprise doit supporter à leurs échéances.

Pour mieux gérer ses ressources financières à long terme et maintenir son équilibre financier à long terme, l'entreprise doit établir des prévisions futures à l'aide des documents d'information financière et prévisionnelles.

### **Section 3 :La planification financière et prévisionnelle.**

« La planification financière est une phase fondamentale dans le processus de gestion de l'entreprise qui lui permet de limiter l'incertitude et d'anticiper l'évolution de l'environnement »<sup>25</sup>. Le processus de la planification consiste à choisir entre plusieurs possibilités ou solutions en fonction des trois éléments suivants : le potentiel et les ressources de l'entreprise, les objectifs fixés par l'entreprise et les opportunités disponibles sur le marché.

La planification financière à long terme combine les prévisions financières avec l'élaboration de stratégies. Les prévisions financières est le processus de projection des

---

<sup>25</sup> <https://www.cloudfront>

recettes et des dépenses sur une période à long terme à travers les documents d'information financière et prévisionnelle. C'est ce que nous allons traiter au cours de cette section.

### **3.1. L'organisation de la prévision financière**

La planification financière conduit à s'interroger essentiellement sur deux points :

- Le choix du niveau de risque que l'entreprise est prête à assumer en fonction de l'objectif de rentabilité. De ce choix vont dépendre les décisions de financement et d'investissement.
- La détermination du niveau de flexibilité financière qui permettra à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de son environnement.

La planification financière s'intègre dans un contexte stratégique. Elle tient compte des décisions prises dans le cadre de la définition de la politique générale de l'entreprise pour répondre aux objectifs intermédiaires afin d'atteindre l'objectif global de l'entreprise. Chaque décision s'accompagne par la mise en œuvre de moyens financiers pour atteindre les objectifs fixés.

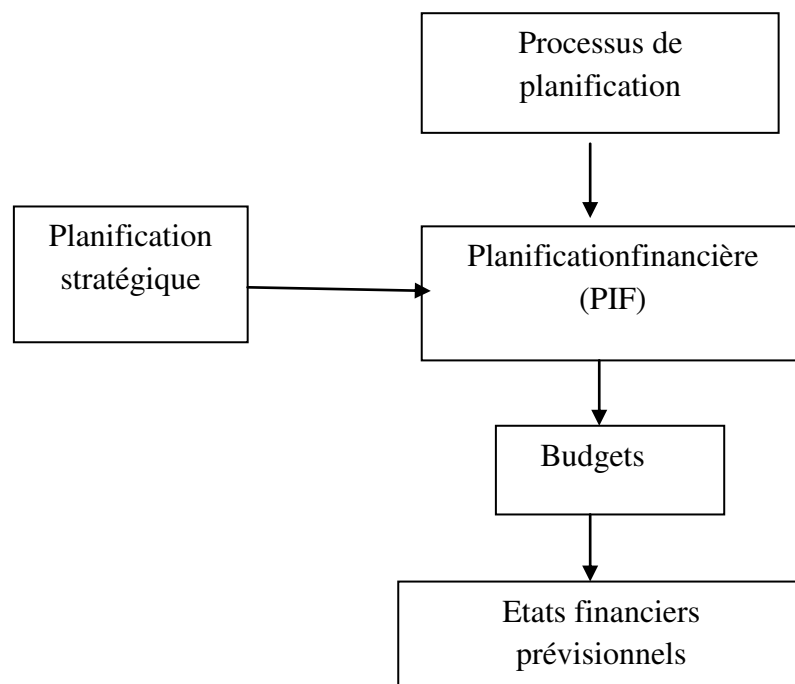
La planification financière comprend plusieurs niveaux et ce en fonction de l'horizon de planification retenu et de la nature des décisions prises. Ainsi, on retrouve une planification financière à long terme qui conduit à l'établissement du plan d'investissement et de financement sur un horizon temporel entre 3 à 5 ans. Ce plan repose sur la quantification des conséquences des décisions stratégiques qui déterminent la nature et la structure du portefeuille d'actifs et la structure de financement. Par contre, la planification à court terme représentée par les budgets considère un horizon le plus souvent annuel et intervient en tant que tranche opérationnelle d'exécution du plan d'investissement et de financement et joue essentiellement un rôle d'ajustement. Les budgets représentent une traduction chiffrée et détaillée de l'ensemble des recettes et dépenses des programmes annuels. Les budgets et les comptes prévisionnels constituent les supports chiffrés de la décision stratégique à caractère qualitatif.

Le processus de la planification de l'entreprise comporte des décisions et des actions et s'articule autour de quatre éléments :

- La prévision de l'avenir ou planification stratégique : s'intéresse aux décisions de politique générale et en particulier à la définition des objectifs, aux choix des cibles, axes de croissance,...

- Les moyens mis en œuvre ou planification opérationnelle : s'intéresse à mettre en œuvre des moyens pour atteindre une partie des objectifs dans le cadre d'un plan flexible pluriannuel ;
- L'allocation des ressources financières ou budgétisation : la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) ;
- La confrontation des réalisations aux prévisions ou l'analyse des écarts permet la mise en évidence des écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.

**Schéma n°02** : Les différentes étapes de la planification financière



Décision stratégique  
à caractère qualitatif

—————> PIF, budgets, états  
prévisionnels à caractère qualitatif

Source : <https://www.cloudfront>

### 3.2. Le budget de trésorerie

L'objet du plan d'investissement et de financement est de prévoir pour chaque année (sur un horizon de trois à cinq ans) les moyens financiers nécessaires au financement des investissements planifiés par l'entreprise. Cette prévision permet en fait d'assurer l'équilibre à long terme de l'entreprise. Se pose ensuite le problème de l'équilibre au sein de chacune des années : est-ce que l'entreprise pourra ou non faire face à ses engagements ? Le problème devient alors l'étude de la trésorerie de l'entreprise à court terme dans un souci de cohérence des engagements pris à long terme.

« Le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Il détaille dans un tableau plurimonsuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier bilan connu, pour aboutir à une situation prévisionnelle : le bilan de fin de l'année N+1 »<sup>26</sup>.

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel, ...)

### **3.2.1.L'encaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :

-Les ventes : elles représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaires réellement encaissés ou décaissés au cours de la période d'observation. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires.

-Les autres recettes : d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, et plus généralement toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières...Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitation.

### **3.2.2. Le décaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs,...). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes :

---

<sup>26</sup> OGIEN. D, 2008, « MAXI FICHES de gestion financière de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, p.122.

-Les dépenses relatives aux achats : ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.

- Les autres dépenses d'exploitation : elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité...

-Les dépenses hors exploitation : ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes,...

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget ou plan de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation reposant sur la séparation des opérations d'exploitation et hors exploitation, ce qui permet à l'entreprise d'évaluer son excédant de trésorerie d'exploitation

**Tableau n°04** : Présentation du budget de trésorerie.

	M	M+1	M+2...
Recettes d'exploitation			
Clients comptant			
Clients crédits			
Clients bilan			
<b>Total recettes d'exploitation</b>			
Dépenses d'exploitation			
Fournisseurs			
Fournisseurs bilan			
Charges de personnel			
TVA décaissée			
Impôts et taxes			
Autres charges			
<b>Total dépenses d'exploitation</b>			
E.T.E			
Recettes hors exploitation			
Dépenses hors exploitation			
Solde hors exploitation			
<b>Solde total</b>			
<b>Solde cumulé</b> (+ Trésorerie initiale)			

Source : MARMUSE.C, 1988, p.53.

### 3.3. Le tableau de financement

Le tableau de financement, c'est le tableau des emplois et de ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours d'une période de référence donnée.

Le tableau de financement met en évidence les nouveaux besoins de financement nés au cours de la période, les moyens de financement mis en œuvre et l'impact de toutes les opérations réalisées sur le niveau de trésorerie.

Le tableau de financement a une logique d'équilibre patrimonial, basée sur les notions de fonds de roulement net global, de besoins en fonds de roulement et de trésorerie.

#### 3.3.1. Les objectifs du tableau de financement

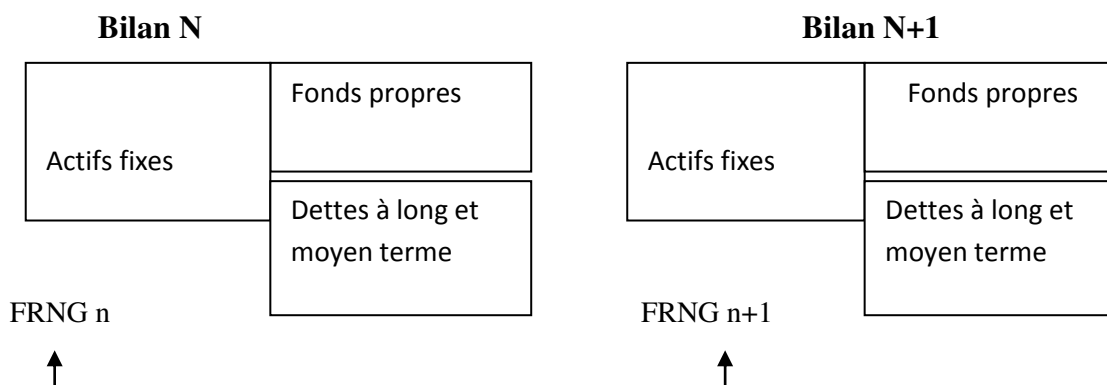
On peut assigner à ce document à domination financière les objectifs suivants :

- Assurer le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture en expliquant les différentes variations de l'un vis-à-vis de l'autre ;
- Permet l'étude de l'évolution de la structure financière : recensement des emplois nouveaux et des ressources nouvelles dont l'entreprise a procuré durant la période pour faire face à ses besoins financiers ;
- permet d'analyser les mouvements qui ont caractérisé le patrimoine de l'entreprise et expliquant ces variations ;
- mesurer le risque de non liquidité de l'entreprise : risque de ne pouvoir faire face à ses engagements dans un avenir proche ;
- permet la synthèse des opérations réalisées au cours de la période comptable en expliquant leur impact sur la trésorerie.

#### 3.3.2. La structure d'un tableau de financement

De manière schématique, les principaux postes patrimoniaux s'articulent comme suit :

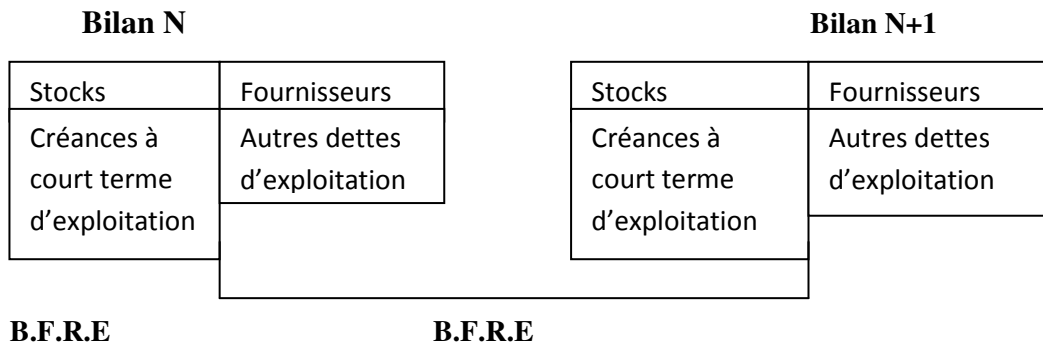
**Schéma n°03** : Détermination de la variation du F.R.N.G



Source : CHIHA. K, op.cit. 2006, p.71.

-en terme de variations nettes des éléments constitutifs du fonds de roulement net global formant le bas du bilan, à savoir : stocks, créances à court terme, dettes à court terme et trésorerie. Ceci dit, le troisième volet étudiera l'évolution des postes cycliques et de la trésorerie.

**Schéma n° 04 : Détermination de la variation du B.F.R d'exploitation**



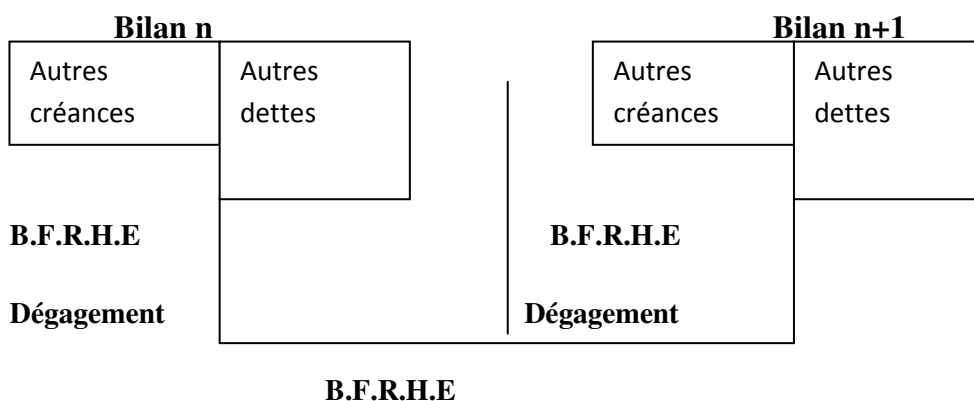
Source : CHIHA. K, op.cit., 2006, p.71

Nous pouvons écrire :

$$\Delta \text{ B.F.R.E} = \Delta \text{ stocks} + \Delta \text{ créances à court terme}$$

$$- \Delta \text{ fournisseurs} + \Delta \text{ autres dettes à court terme}$$

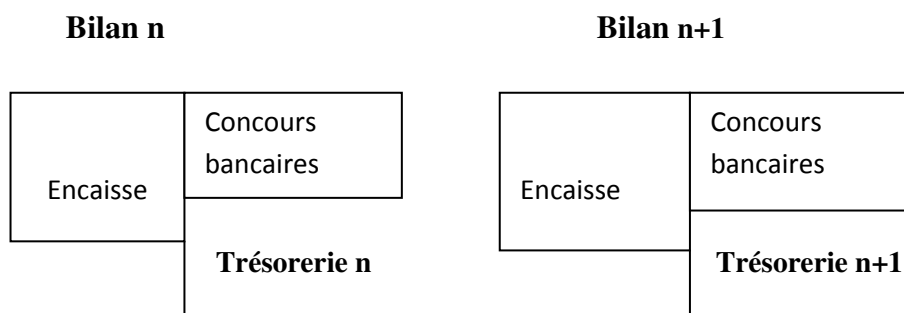
**Schéma n°05 : Détermination de la du B.F.R hors exploitation**



Source : CHIHA. K, op.cit., p.72.

Nous pouvons écrire :  $\Delta \text{ B.F.R.H.E} = \Delta \text{ autres créances} - \Delta \text{ autres dettes}$

**Schéma n° 06 : Détermination de la variation de la trésorerie**



$\Delta \text{ Trésorerie}$

source : CHIHA. K, op.cit., p.72.



### **3.3.3. Utilisation du tableau de financement**

Le tableau de financement joue un double rôle dans l'analyse et la gestion financière :

#### **3.3.3.1. A posteriori : analyse de l'évolution de la structure financière.**

Le tableau de financement met en lumière :

-L'évolution des immobilisations :

-la proportion des investissements directs en équipements qui constituent la croissance interne de l'entreprise, et ceux indirects en titres de participation constituant la croissance externe ;

-la présence dans le tableau de financement des investissements de recherche et de développement montre que l'entreprise n'a pas pu les amortir immédiatement en les comptabilisant en charges.

-Le financement

-étude de l'évolution des fonds propres et des dettes ; en revanche, une augmentation raisonnable du niveau des dettes contractées à des taux inférieurs à ceux de la rentabilité économique procure un effet de levier financier favorable.

-Le fonds de roulement net global

Il faut suivre dans le tableau de financement les variations du F.R.N.G en raison du lien étroit qui les unit. A cet égard, l'établissement des tableaux de financement pluriannuels est nécessaire.

#### **3.3.3.2. A priori : Prévisions des équilibres financiers**

Dans la pratique, toute gestion financière nécessite l'élaboration des tableaux de financement prévisionnels, construits à partir des prévisions commerciales, sur la base d'informations comptables et de gestion.

Ces tableaux permettent de prévoir et d'aménager les équilibres financiers à long et court terme. Leur fiabilité est fonction de la qualité des hypothèses d'activités retenues, ainsi de celles de l'analyse comptable et financière préalable :

-structure des charges et des produits ;

-taux de rotation et durée d'écoulement des composants du cycle d'exploitation ;

-besoin prévisionnel de financement...

### 3.4. Le plan de financement prévisionnel

Généralement, la durée d'établissement d'un plan de financement varie entre trois et cinq ans.

« Le plan de financement est un état prévisionnel des emplois envisagés sur un horizon de trois à cinq ans et des ressources permettant de les financer »<sup>27</sup>.

Le plan de financement s'apparente au tableau de financement mais c'est un tableau pluriannuel prévisionnel des ressources et des emplois à long et moyen terme.

La démarche générale d'élaboration d'un plan de financement est la suivante :

- à partir d'une prévision d'activité, le décideur fera une estimation des emplois à long et moyen terme à financer ;
- Puis il évaluera les ressources (internes) à long et moyen terme ;
- et il constatera l'impasse de financement ou éventuellement de l'excédant de financement ;
- Enfin, il choisira les moyens adéquats de financement externe.

#### 3.4.1. Les emplois à long et moyen terme

Les emplois à long et moyen terme ont une conséquence : un décaissement faisant suite à des augmentations des postes de l'actif immobilisé et/ou des diminutions des postes des ressources permanentes.

Les augmentations prévisionnelles des postes de l'actif immobilisé sont :

- Les frais d'établissement ;
- Les investissements courants, c'est-à-dire le renouvellement de l'appareil de production et de commercialisation ;
- Les investissements programmés envisageant un accroissement de l'appareil de production et de commercialisation ;
- La prise éventuelle de participations (investissements financiers ou de croissance externe) ;
- L'octroi peu fréquent de prêts à long terme ;
- Les augmentations nécessaires du fonds de roulement consécutives au programme d'investissements programmés envisagé.

Les diminutions prévisionnelles des postes de ressources permanentes sont :

- Les remboursements d'emprunts à long terme anciens (avant le plan de financement) et les remboursements d'emprunts à long terme nouveaux (à l'occasion du plan de financement) ;
- La distribution de dividendes dans la mesure où le plan de financement en fait état.

---

<sup>27</sup> MARMUSE.C, 2007, « la planification financière de l'entreprise », p. 154.

### 3.4.2. Les ressources à long et moyen terme

Les ressources à long et moyen terme ont une conséquence : un encaissement faisant suite à des augmentations des postes des ressources permanentes et/ou des diminutions des postes de l'actif immobilisé.

Les augmentations prévisionnelles des postes des ressources permanentes sont :

- Les résultats après impôts si on considère qu'ils constituent un moyen de financement ;
- Les dotations aux amortissements sur immobilisations anciennes et sur immobilisations nouvelles ;
- L'augmentation de capital par apport en numéraire (et non celle par incorporation des réserves qui n'est pas un flux monétaire) ;
- Les emprunts à long et moyen terme contractés à l'occasion du plan de financement ;
- les subventions d'investissement ;
- Les apports en compte courant souvent utilisés par les petites et moyennes entreprises à caractère familiales car c'est un moyen de financement souple juridiquement et avantageux fiscalement.

**Tableau n°6** : Forme du plan de financement

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Emplois de la période</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliquat des plans antérieurs</li> <li>• Investissements nouveaux</li> <li>• Investissements de renouvellement</li> <li>• Titres de participation</li> <li>• Réduction des capitaux propres</li> <li>• Remboursement d'emprunts à long et moyen terme</li> <li>• Augmentation du BFR</li> <li>• Distribution de dividendes</li> </ul>						
<b>Total I</b>						
<b>Ressources de la période</b>						
<b>Ressources internes</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge brute d'autofinancement</li> <li>• Cessions d'actif</li> <li>• Excédant de fonds de roulement</li> </ul>						
<b>Total II</b>						

<b>Ressources externes</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apports en capital</li> <li>• Emprunt à long et moyen terme</li> <li>• Subvention d'investissement</li> </ul>						
<b>Total III</b>						
<b>Solde annuel : (II+III- I)</b>						
Solde cumulé						
<b>Insuffisance financée par :</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excédant initial</li> <li>• Crédits de trésorerie</li> </ul>						

Source : CHIHA.K, op.cit. 2006, p. 105

### 3.5.Le compte de résultat prévisionnel

L'établissement du compte d'exploitation prévisionnel ne peut intervenir qu'après la définition de la politique d'investissement et de financement, en effet, les budgets de gestion ne permettent pas de déterminer, d'une part le montant des amortissements, et d'autre part le montant des frais financiers entraînés par le recours aux différentes formes de crédits à long et moyen terme.

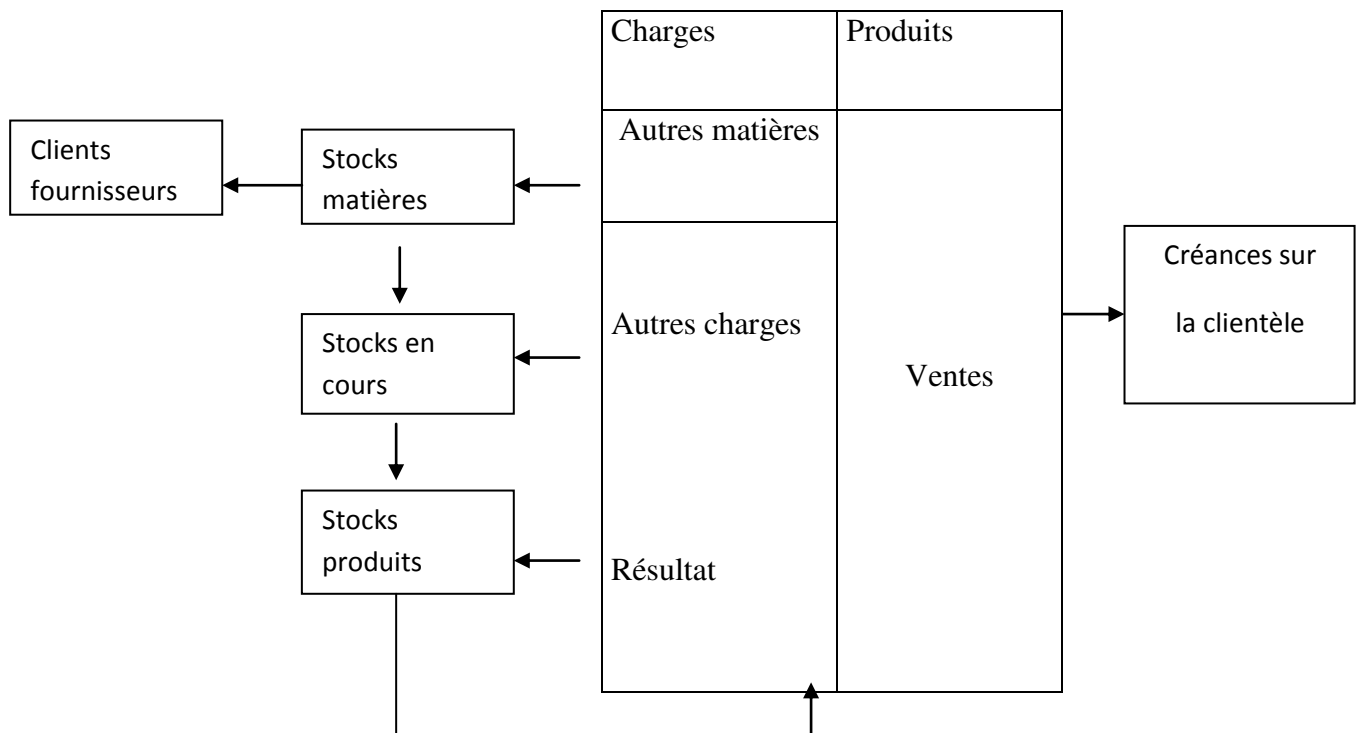
Ces dernières informations découlent de prévisions financières intégrant les opérations à court et long terme. Si on les suppose pour l'instant connues, il est aisé de regrouper l'ensemble des budgets, donc de rassembler tous les produits et toutes les charges prévus au cours d'une période et de dégager un résultat prévisionnel en établissant un compte d'exploitation.

Les résultats peuvent être simplement présentés sous la forme traditionnelle du compte d'exploitation du P.C.G (plan comptable général) ou du P.C.R (plan comptable révisé) par nature de charges et de produits.

On lui préfère cependant une présentation mieux adaptée à la méthode budgétaire par la mise en évidence des différentes fonctions ou des différentes opérations. On distingue généralement les frais de production, les frais d'administration et les charges financières. Pour chaque catégorie on procède à une analyse par section ou centre de responsabilité. Le compte d'exploitation prévisionnel est établi pour chaque (exercice). Il peut également être établi par mois.

Le compte d'exploitation prévisionnel est associé à la prévision des principaux postes d'actifs circulants et de dettes à court terme : « stock », « créances » et « dettes fournisseurs ». La prévision des différentes catégories de stocks est directement issue des budgets d'approvisionnement, de production et de ventes. Par contre, « la prévision des actifs financiers et des dettes exige la connaissance des rythmes d'encaissement et de paiement ».<sup>28</sup>

**Schéma n°07** :Présentation schématique du compte de résultat



Source : CONSO.P, op.cit., p.601

Les documents d'analyse prévisionnelle font partie du système de planification financière de l'entreprise. Ils permettent de vérifier la cohérence globale des prévisions de l'entreprise, et d'analyser l'évolution des différents éléments constitutifs du patrimoine de l'entreprise.

<sup>28</sup>Conso. Pierre., 1981, «La gestion financière de l'entreprise ».6eme Edition, Dunod, Paris. P.600

## **Conclusion**

La mise en place d'une fonction financière efficace au sein d'une entreprise lui permet de réaliser ses objectifs financiers à long terme, et maintenir ou accroître sa compétitivité.

L'analyse financière est l'outil de base de la fonction financière qui permet d'apprécier la situation financière de l'entreprise à travers des états financiers (le bilan, le compte de résultat,...), et les différents ratios. A l'aide des résultats obtenus, le responsable financier doit agir et établir une politique de financement qui permet de résoudre les problèmes financiers de l'entreprise et établir des prévisions à long terme à l'aide des documents d'analyse prévisionnels (le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel...).

En outre, toute entreprise quelque soit sa forme juridique, qui désire être compétitive, doit impérativement établir une stratégie de développement et planifier son activité à long terme. C'est ce que nous allons vérifier dans le second chapitre, on se basant sur l'entreprise publique particulièrement le cas Algérien.

## **Chapitre 2 : Les entreprises publiques algériennes : évolution et stratégie**

### **Introduction**

L'entreprise publique sous ses diverses formes est une institution relativement récente. Elle évolue dans un environnement concurrentiel qui lui impose de s'adapter aux changements circonstanciels afin de maintenir sa place sur le marché. Pour ce faire, elle doit impérativement adopter une stratégie efficace qui lui permettra de tracer un plan de développement de son activité dans le futur afin d'assurer sa pérennité.

Après l'indépendance et durant toute la période de la planification, le secteur public industriel en Algérie est composé d'un ensemble d'entreprises dont la propriété juridique est l'Etat.

Devant les difficultés rencontrées dans la gestion, et le manque de rentabilité de cette base économique, des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises : en 1980-84 la restructuration, 1988 l'autonomie ensuite à partir de 1992 la privatisation et l'ouverture sur l'économie de marché.

Dans ce présent chapitre, nous allons étudier l'intégration de la stratégie d'entreprise particulièrement la stratégie financière au sein de l'entreprise publique économique en Algérie, pour ce faire nous allons répartir ce chapitre comme suit, dans un premier lieu nous allons consacrer une section pour définir l'entreprise publique et la stratégie d'entreprise. Ensuite, nous allons faire un aperçu sur l'évolution des entreprises publiques algériennes depuis l'indépendance et les différentes réformes effectuées par l'Etat algérien. Puis, on va s'interroger sur la politique de financement des EPE en Algérie et leur mode de gestion.

## Section 1 : Présentation des notions de base

Le nom d'entreprise publique vient de la combinaison entre un fonctionnement d'entreprise au jour le jour et la poursuite d'objectifs publics sur le plan stratégique. Mais les dénominations varient, les européens emploient le terme « entreprise publique », et au Québec, c'est « société d'Etat » qui est fréquemment utilisé. En Anglais l'expression consacrée est *state-owned* entreprise, celle de *crown corporate* est aussi populaire au Canada.

Dans cette section nous allons étudier l'entreprise publique en particulier le cas algérien, ses caractéristiques, ses objectifs, son importance pour l'économie algérienne, et voir ainsi l'adoption de la stratégie d'entreprise au sein des EPE.

### 1.1. Généralités sur l'entreprise publique économique

L'entreprise publique est une entité économique dont la propriété revient exclusivement à l'Etat. Elle peut être définie selon plusieurs aspects, son objectif principal est la satisfaction des besoins publics.

#### 1.1.1. Définition de l'entreprise publique

Il n'existe pas une définition commode à l'entreprise publique, mais un ensemble de définitions à utiliser selon que l'on peut mettre en lumière l'aspect économique, social ou financier du secteur public.

- **Selon l'approche juridique :** « L'entreprise est une entité qui exerce une activité de production ou de distribution des biens ou des services. Mais si cette entité est insérée dans une collectivité publique ou l'Etat détient une part de capital suffisamment pour exercer un contrôle effectif de l'entreprise, elle constitue alors une entreprise publique »<sup>1</sup>.

- **Selon l'approche managériale :** « L'entreprise publique peut être définie comme une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat à formellement le contrôle des instruments de gestion »<sup>2</sup>

- **Selon l'approche politico-économique :** « L'entreprise publique est une organisation qui crée des infrastructures collectives, fait la promotion de l'industrialisation en maîtrisant la

---

<sup>1</sup> BENMESSAOUD. K, 2009, « Privatisation des entreprises publiques en Algérie (SPG EL OUEST & GROUP ERCO) », thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, P46

<sup>2</sup> Idem, P46,

production et la commercialisation des produits essentiels, tout en assurant le développement des exportations qui contribuent à l'équilibre macro-économique de la balance commerciale »<sup>3</sup>.

**-Selon le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique :** « L'entreprise publique est une organisation hybride. C'est un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques (celles du développement économique régional, de la mise en valeur de ressources naturelles ou du contrôle ou encore des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale) en vendant des biens et des services »<sup>4</sup>.

### 1.1.2. Typologie de l'entreprise publique

On peut différencier diverses formes d'entreprise publique, du point de vue de la couverture des frais on distingue :

**-L'entreprise à la charge de l'Etat**, dont les prestations, sont fournies gratuitement ou dont les recettes sous forme d'émoluments ne couvrent qu'une très faible partie des dépenses.

**-L'entreprise subventionnée** qui réclame pour ses prestations un montant inférieur à celui des dépenses effectives, lesquelles sont en partie couvertes par l'Etat.

**-L'entreprise équilibrée**, qui se suffit à elle-même, sans aide de l'Etat. Elles sont gérées comme des entreprises privées, mais ont en vue l'intérêt général.

**-L'entreprise, source de bénéfices**, dont les recettes dépassent régulièrement les dépenses. Les bénéfices de ce genre d'entreprise alimentent la caisse de l'Etat, c'est le cas de l'ENEL.

Du point de vue de la forme extérieure adoptée par l'entreprise publique, laquelle permet de différencier :

**-L'entreprise d'Etat au sens étroit du terme**, dont la direction et le contrôle sont entièrement et directement subordonnés aux pouvoirs publics.

**-L'entreprise en régie**, ayant leur direction et leur compte en propre et dont les rapports avec les pouvoirs publics sont réglés par des dispositions légales, cependant le contrôle de ces entreprises est du ressort d'organes de contrôle publics.

**-L'entreprise mixte**, c'est-à-dire financée en partie par les pouvoirs publics, en partie par des particuliers.

<sup>3</sup> BENMESSAOUD. K, op.cit., P47

<sup>4</sup>www.dictionnaire.enap.ca

### 1.1.3. Caractéristiques de l'entreprise publique

On peut citer trois caractéristiques essentielles et communes à toutes les entreprises publiques :

- Elles exercent leurs activités dans le secteur économique et n'y interviennent pas dans un but administratif (réglementation, polices, contrôle, etc.) ;
- Elles jouissent d'une identité propre distincte de la collectivité à laquelle elles sont rattachées. C'est ce qu'on appelle la personnalité morale ;
- Elles exercent leurs activités sous la direction du pouvoir public.

### 1.1.4. Les objectifs de l'entreprise publique algérienne

« Les objectifs finaux vers lesquels œuvre l'entreprise publique sont nombreux, depuis la satisfaction des besoins à la répartition des bénéfices »<sup>5</sup> :

**-Satisfaction des besoins nationaux :** L'entreprise a un multiple rôle à jouer ; le premier étant de satisfaire davantage la demande nationale. L'écart demeurant encore important, il faudra qu'elle redouble d'efforts pour développer progressivement ses capacités de production de sorte à accroître ses fabrications et réduire le taux de la demande.

**-Contribution à la résorption du chômage :** Jusqu'en 1980, les entreprises publiques contribuaient sensiblement à la résorption du chômage. En effet, elles procédaient à des recrutements massifs sans procéder à des études de postes. Le souci de rentabiliser les entreprises doit inciter les responsables à reconvertir les effectifs en surnombre en créant d'autres activités pour ainsi réduire les frais et charge de personnel.

**-Participation à l'équilibre régional :** Le déséquilibre économique constaté entre les régions côtières et le sud du pays a amené les pouvoirs publics à décider des implantations de projets dans ces régions déshéritées des hauts plateaux et du sud du pays. Cet objectif ne doit cependant pas sacrifier les autres objectifs : rentabilité et productivité.

La participation à cet équilibre devrait alors engendrer pour les entreprises, l'obligation de faire établir des études de faisabilité avant les décisions d'implantation. L'objectif de rentabilisation de l'outil de production plaide largement en faveur des paramètres : rentabilité et productivité.

**-Réduction du degré de dépendance :** Le désir de voir réduire sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur constitue l'un des objectifs vers lequel tendent les entreprises publiques. La

---

<sup>5</sup> BELAIBOUD.M, s.d, « Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne », édition office des publications universitaires, Alger, P 226.

réduction des importations de biens de consommation, les entreprises sont obligées d'accroître leurs capacités de production.

**-Rentabilité des capitaux investis :** Compte tenu des limitations des subventions tant en nombre qu'en valeur oblige l'entreprise publique à s'assurer de la rentabilisation des capitaux investis. En effet, l'obtention de crédits d'investissement engendrant des charges financières pesantes l'oblige à réaliser des bénéfices pour lui permettre de faire face à ses engagements de remboursement d'intérêts et de capital.

**-Construction d'une capacité d'autofinancement :** La réalisation de bénéfices suffisants permettra à l'entreprise de constituer un fonds de roulement nécessaire à la limitation de l'emprunte extérieure et de recouvrer ainsi progressivement son indépendance financière.

**-Distribution d'un maximum d'avance à ses agents :** Cela pour constituer un stimulant favorable à l'accroissement de la production et la productivité.

### 1.1.5. L'importance de l'entreprise publique industrielle

« L'industrie est le principal secteur de l'économie nationale. Elle a une influence décisive sur le niveau et l'allure du développement économique général. Car c'est le plus important secteur produisant des moyens de travail pour tous les autres secteurs de l'économie »<sup>6</sup>. Dans ce mémoire nous nous intéressons à l'ENEL qui est une entreprise industrielle.

Du point de vue de son caractère de l'activité, l'industrie se divise en deux secteurs à savoir :

**-Le secteur I,** qui est celui des moyens de production. C'est l'industrie lourde qui comprend les industries minières, la sidérurgie, l'énergie, l'industrie de la machine-outil, etc.

**-Le secteur II,** qui est celui des moyens de consommation. C'est l'industrie légère qui comprend toutes les industries de transformations des produits, comme par exemple, l'industrie textile, du verre...

L'industrialisation est en général considérée, surtout dans les pays en voie de développement, comme le moteur du développement économique. Cependant, des controverses apparaissent lorsqu'il s'agit d'opter pour l'industrie lourde ou l'industrie légère. L'accent est mis, très souvent, sur la promotion d'industries substitutives d'importation ; cette industrialisation par la substitution d'importation est définie comme la satisfaction d'une plus grande promotion de la demande intérieure par la production de biens de consommation, puis progressivement, en utilisant sur place les matières premières dans le but d'économiser des devises et de réduire la domination des pays industrialisés.

<sup>6</sup> MELBOUCI.L, 2008, « le modèle des entreprises publiques Algérienne, Echech ou fin de mission ? », Edition El Amal, Tizi-Ouzou, P 61.

En Algérie, la politique industrielle a donné la priorité à l'industrie lourde, mais les industries légères ne sont pas ignorées pour autant. L'industrie lourde est considérée donc, en Algérie, comme l'industrie de base. Cette dernière était au centre de la politique algérienne de développement qui a un triple objectif :

- La création massive d'emplois permanent de manière à éliminer durablement le chômage.
- L'accroissement maximum de la production dans tous les secteurs, de façon à assurer l'accumulation du capital et l'amélioration du niveau de vie.
- Le renforcement progressif des moyens d'indépendance économique vis-à-vis de l'économie étrangère.

Ces objectifs risquent de compromettre et d'empêcher le développement économique et social de l'Algérie. Pour ce faire, trois directions devraient être imprimées à l'industrie pour amorcer un développement industriel d'envergure :

- Implantation des industries de base sidérurgiques et pétrochimiques ;
- Développement des industries mécaniques en tant que moyens de développement industriel et agricole ;
- Développement des industries de substitution, susceptibles de satisfaire la consommation au lieu de l'importation.

## **1.2. La stratégie de l'entreprise**

Ce qui nous intéresse dans ce travail est la stratégie financière de l'entreprise publique, mais cette dernière est étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise.

### **1.2.1. Définition de la stratégie d'entreprise**

Il existe plusieurs définitions de la stratégie :

- « la stratégie est un ensemble de décisions conditionnelles et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif »<sup>7</sup>.
- « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>8</sup>.

Trois éléments caractérisent cette définition :

- la stratégie concerne le long terme et intéresse l'avenir de l'entreprise toute entière ;

<sup>7</sup> THIETAR. R. A, 1996, « La stratégie d'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition, Ediscience International, Paris, p.01.

<sup>8</sup> CHIHA.K, 2006, op-cit, p.133.

- la stratégie est basée sur la fixation des objectifs ainsi que les actions nécessaires pour les atteindre ;
- la stratégie prend en considération l'allocation de ressources nécessaires à la réalisation des actions engagées.

### 1.2.2. Raison d'une stratégie

Aucune entreprise ne peut se maintenir quotidiennement face à l'incertitude du futur, et aux changements de plus en plus rapides de l'environnement sans mettre en place des stratégies adéquates avec son contexte.

#### **-Une stratégie comme moyen d'action et de réaction face à l'environnement :**

Aujourd'hui, l'environnement a atteint une dimension internationale ; il est devenu plus difficile en raison de l'interdépendance de plusieurs variables ; les changements multiples et rapides survenus dans tous les domaines ont contribué à le rendre très incertains. Pour faire face à une telle situation, toute entreprise doit réagir en réorientant ses activités, ses objectifs et ses actions de se prémunir de l'agressivité des différents partenaires.

**-Une stratégie comme moyen de développement :** Grâce aux orientations stratégiques, que l'entreprise assure sa croissance, sa survie et son maintien dans un environnement complexe et incertain.

**-Une stratégie comme moyen de compétitivité et de performance :** en matière de compétitivité, la stratégie permet à l'entreprise de mieux gérer ses ressources afin de proposer à son marché une offre de qualité avec des prix acceptables par les clients sans ignorer la réalisation des bénéfices. De même qu'en matière de performance, la stratégie doit être conçue sous forme de décisions qui prennent en considération les différentes contraintes imposées par l'environnement ainsi que les points forts de l'entreprise pour que les objectifs tracés puissent être réalisés avec les moyens appropriés.

### 1.2.3. Les caractéristiques de la stratégie

La stratégie peut avoir plusieurs caractéristiques, à savoir :

- L'horizon stratégique varie entre 3 et 5 ans. Sortir de cette intervalle la stratégie devient aléatoire et perd sa crédibilité compte tenu des changements rapides et des imprévus, dans un environnement incertain, il faut opter pour une structure souple, ce qui correspond aux recherches de flexibilité ;

- Le rôle des stratégies est important, puis qu'elles devront faire des arbitrages. La culture d'entreprise joue un rôle important pour renforcer ou freiner telle ou telle stratégie. Aujourd'hui, l'approche managériale conçoit la culture d'entreprise comme un ensemble d'hypothèses permettant de résoudre les différents problèmes relatifs à son adaptation avec l'environnement et son intégration interne ;
- La mondialisation de l'économie a contribué au bouleversement de la stratégie des entreprises de grande taille. Donc, elles doivent s'adapter avec les nouvelles données du contexte international.

#### **1.2.4. La stratégie financière d'une entreprise**

La stratégie financière d'une entreprise dépend de sa politique globale. Elle doit permettre d'atteindre les objectifs généraux en terme financier que s'est fixé l'entreprise.

Par définition, « la stratégie financière est fixée à terme, c'est-à-dire qu'elle consiste en une évaluation, ou une perspective ou en un futur financier probable ou souhaité »<sup>9</sup>. Cela reste du domaine du désir d'avenir en se basant sur des éléments comptables du réel.

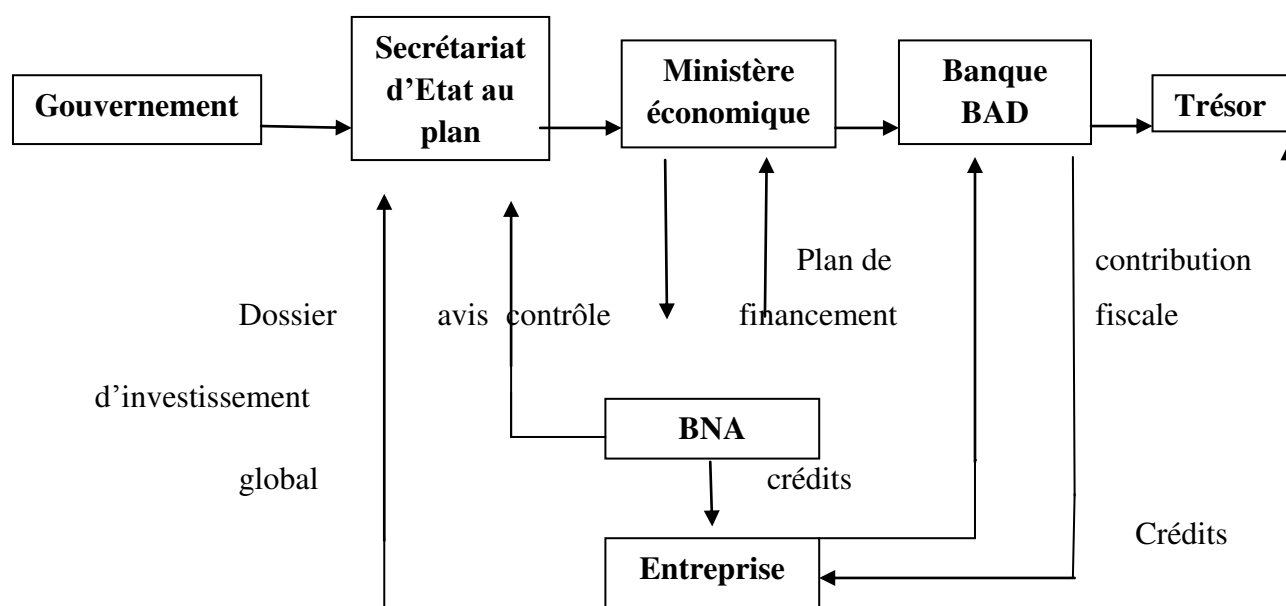
Les entreprises publiques algériennes pour atteindre leurs objectifs, doivent disposer des sources de financement. Les crédits à court terme pour le financement des projets sont accordés par la banque qui gère les comptes de l'entreprise et les crédits à long terme sont accordés par la banque algérienne de développement. Pour l'acceptation du financement des investissements planifiés, l'entreprise doit fournir toutes les informations sous forme de dossier et documents conformes aux exigences des banques, et dont dépend selon le ministère des finances, la viabilité d'un financement.

---

<sup>9</sup> <https://www.rachatducredit.com>

Le schéma suivant montre les circuits de financement des entreprises publiques algériennes :

**Schéma n°08** : Les circuits du financement des entreprises publiques algériennes.



Source : MELBOUCIL, op.cit., P.177.

Le volume global des investissements est fixé pour chaque entreprise par le Secrétariat d'Etat au plan sur la présentation d'un dossier établi par l'entreprise et après avis des banques. Une fois ce montant global arrêté, le conseil de direction de la Banque Algérienne de Développement qui regroupe les principaux représentants des banques, ministères concernés examine le plan de financement présenté par l'entreprise et détermine les enveloppes de crédit.

### 1.2.5. Le modèle SWOT

Un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle « SWOT ». « L'analyse SWOT ou la matrice SWOT, de l'anglais *Strengths* (forces), *Weakness* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces), est un outil de stratégie de l'entreprise permettant de déterminer les points stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Les expressions équivalentes en langue française sont (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) »<sup>10</sup>.

Le modèle d'analyse stratégique SWOT est introduit pour la première fois par [Learned, 1965], qui propose une première définition des orientations stratégiques d'une entreprise. Il consiste à effectuer deux diagnostics : un diagnostic de forces et faiblesses de l'entreprise

<sup>10</sup> GHALAMALLAH.I, 2009, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique », thèse de doctorat en informatique, université de Toulouse III P32

(diagnostic interne) ainsi que l'analyse des opportunités et menaces (diagnostic externe) liées à son environnement.

**-Le diagnostic interne:** le diagnostic interne est pratiqué par l'entreprise elle-même. Les avantages d'un tel diagnostic sont divers : analyse souvent plus approfondie ; coût moins élevé ; climat de réflexion et de participation rendant la motivation plus dynamique. L'objectif du diagnostic interne met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise. Dans cette optique, elle doit faire un inventaire de son existant tant sur le plan humain et organisationnel que sur le plan logistique, technologique et financier.

On peut résumer le contenu du diagnostic interne selon le tableau ci-dessous :

**Tableau n°7 :** Contenu du diagnostic interne.

<b>Types diagnostic</b>	<b>Contenu</b>
<b>Ressources humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse quantitative et qualitative du potentiel humain ;</li> <li>- Climat social ;</li> <li>- Mode d'organisation du travail.</li> </ul>
<b>Organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité du système d'information ;</li> <li>- Distribution du pouvoir ;</li> <li>- Rotation des cadres ;</li> <li>- Niveau hiérarchique ;</li> <li>- Accessibilité des dirigeants ;</li> </ul>
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des activités créatrices de valeur et de marge.</li> </ul>
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluer la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie financière efficace ;</b></li> <li>- <b>Etudier des différents indicateurs de mesure de performance financière : équilibre financier, solvabilité, rentabilité ;</b></li> </ul>

Source : CHIHA.K, op.cit., p.139

- **Le diagnostic externe** : le diagnostic externe est fait par des spécialistes externes. Les avantages qui lui sont liés sont :

-rapidité d'analyse ;

-jugements parfaitement neutres en raison de non implication des diagnostiqueurs dans la vie de l'entreprise ;

-acceptation facile des constations formulées par ce diagnostic portant sur l'identification des opportunités et des menaces de l'environnement qui entourent l'entreprise.

La stratégie se voit une démarche d'adaptation de l'entreprise avec son environnement qui possède plusieurs facettes et peut être abordé selon différents filtres. La notion d'environnement peut prendre plusieurs formes économique, juridique, technologique, politique. On peut résumer le contenu de ce diagnostic selon le tableau ci-dessous :

**Tableau n°8** : Contenu du diagnostic externe.

<b>Culturel</b>	Identifier les facteurs culturels qui sont d'ordre linguistique, religieux, etc.
<b>Politique</b>	Nature du régime politique, changement de gouvernement, commerciale du mande in
<b>Technologique</b>	Mesurer l'effet de l'évolution technologique sur le potentiel et le développement de l'entrepris : coûts, économie d'échelle, image de marque, opportunités stratégiques, performance fonctionnelles.
<b>Juridique</b>	Lois et réglementations sur les nouvelles régulations économiques et administratives.
<b>Economique</b>	-Bouleversements économique mondiaux ; -apparition de nouveaux producteurs (concurrent), -instabilités monétaires et financières perturbant, -le fonctionnement de l'entreprise, etc.

Source : CHIHA.K, op.cit., p.140

L'analyse SWOT permet de déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible

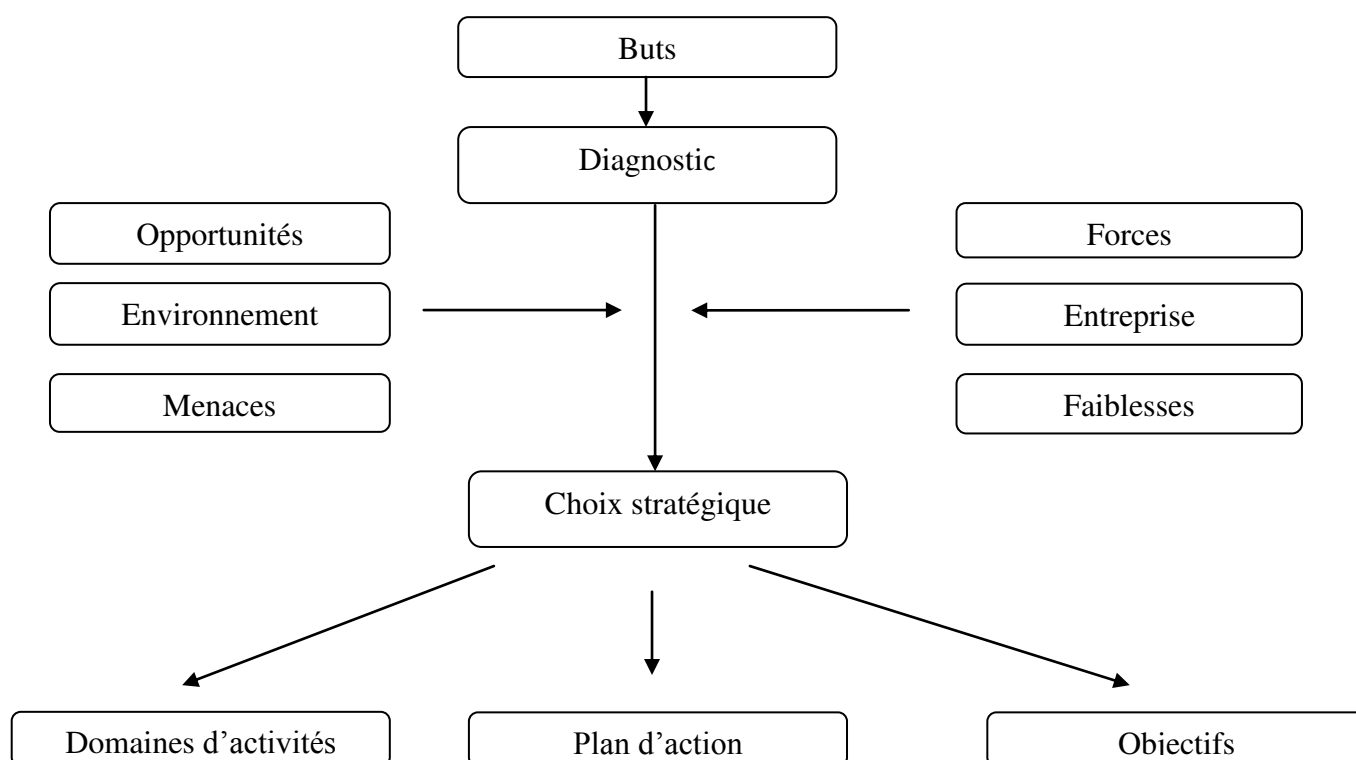
d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation.

C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégique constitue l'intérêt de l'analyse SWOT. Elle est conditionnée de quatre critères à savoir :

- Forces / Opportunités : consiste à identifier les forts axes de compétences de l'entreprise pour définir de nouvelles opportunités extérieures pour la réalisation de la stratégie,
- Forces / Menaces : définit et assemble les savoir-faire interne à l'entreprise pour affronter les menaces extérieures,
- Faiblesses / Opportunités : permet de révéler les faiblesses interne d'une entreprise et d'exploiter les opportunités externes afin d'améliorer ses points faibles,
- Faiblesses / Menaces : elle permet de définir une stratégie pour une entreprise consciente de ses faiblesses afin de se protéger des menaces extérieures.

On peut schématiser l'analyse stratégique selon le modèle SWOT comme suit :

**Schéma n°8 : L'analyse stratégique selon le modèle SWOT**



Source : GHALAMALLAH.I, op.cit., P35

Ce modèle à l'avantage d'être attractif en raison de sa logique. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide, claire et précise d'une réalité. L'environnement est vu comme une entité faite de menaces et d'opportunités que l'on détecte à partir de faits et d'observations quantifiées (bilan, parts du marché, etc.) et auquel fait face l'entreprise.

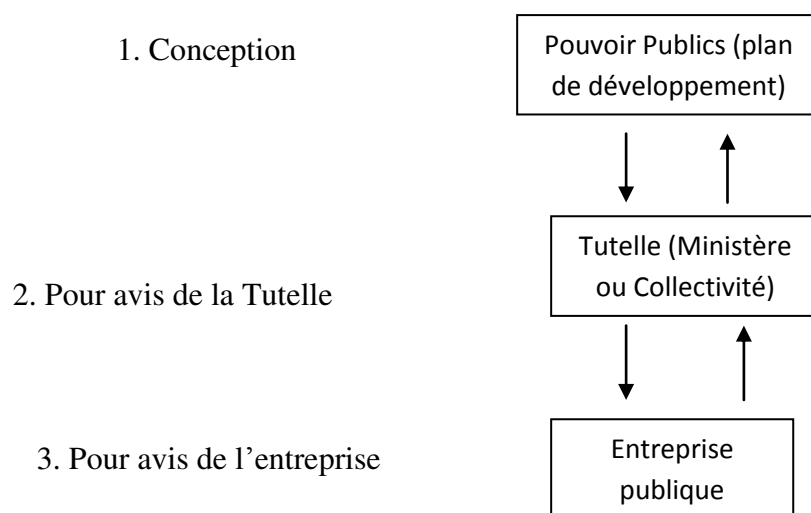
### 1.3. La stratégie dans une entreprise publique algérienne

#### 1.3.1. Le concept algérien du mot stratégie

« On distingue deux sortes de stratégies, qui sont »<sup>11</sup> :

- L'une que nous dénommerons « **Stratégie d'orientation** » constitue des directives adressées à l'entreprise par les pouvoirs publics et en particulier par la Tutelle après discussions entre les responsables de la Tutelle et de l'entreprise.
- L'autre que nous intitulerons « **Stratégie interne** » est l'œuvre des managers car c'est une stratégie d'entreprise amputée de la stratégie d'orientation, et que nous schématisons comme suit :

**Schéma n°10** : Les autorités qui sont chargés d'élaborer une stratégie d'orientation et la stratégie interne de l'entreprise.



Source : BELAIBOUD.M, op.cit., p13.

<sup>11</sup> BELAIBOUD.M, op.cit., P13.

### 1.3.2. La stratégie de l'entreprise publique

La stratégie de l'entreprise publique est la clarification des finalités et la mise en œuvre des moyens qui vont permettre de combiner les activités d'individus isolés pour les atteindre. C'est ainsi qu'une bonne stratégie tend en général à rendre prévisibles les actions des membres de l'organisation en vue de réaliser un objectif donné.

Les entreprises publiques des pays en développement tel l'Algérie, sont contrôlées étroitement par leur gouvernement qui pratique la stratégie d'orientation édictée par les instances supérieures de cette entreprise. Cette stratégie se déroule comme suit<sup>12</sup> :

#### **-Au niveau Interministériel :**

- Recensement exhaustif des objectifs nationaux ;
- Discussions et détermination des actions prioritaires.

#### **-Au niveau du Ministère de tutelle**

- Fixations des objectifs à chaque entreprise et répartition de l'enveloppe investissements.

#### **-Au niveau de l'entreprise**

- L'entreprise connaissant ses objectifs détermine sa stratégie à moyen et court terme.

Dans l'entreprise publique algérienne, le manager désigné par l'autorité de tutelle (ministère ou collectivité) ne bénéficie pas de toute latitude nécessaire pour définir la stratégie à long terme. En effet, l'entreprise publique faisant partie d'un ensemble économique national cohérent, reçoit des pouvoirs publics les grandes lignes directrices de sa stratégie, issue elle-même de la stratégie nationale de développement.

L'entreprise fixe ses objectifs en fonction des objectifs nationaux dont la durée est pluriannuelle (4 ou 5 ans). Et détermine son plan stratégique en fonction de ses moyens existants ou à développer, compte tenu du montant de l'enveloppe qui lui est allouée, mais aussi des besoins non couverts par l'offre totale du marché.

En conclusion, l'entreprise publique est une entreprise d'Etat. Elle se différencie de l'entreprise privée par ces typologies, ces caractéristiques, ces objectifs et son importance dans l'économie nationale. L'entreprise publique algérienne détermine ses objectifs en

---

<sup>12</sup> BELAIBOUD.M, op.cit. P.48.

fonction des objectifs nationaux fixés par le pouvoir public. Et pour atteindre ses objectifs l'entreprise doit mettre en place une stratégie, particulièrement une stratégie financière qui permet d'atteindre les objectifs généraux en terme financier. Pour mieux connaître l'entreprise publique algérienne, on a consacré la deuxième section de ce chapitre à l'évolution de l'entreprise publique algérienne.

## Section 2 : L'évolution des entreprises publiques algériennes

Au lendemain de l'indépendance, l'économie algérienne est désarticulée et extravertie d'où la nécessité pour l'état de l'intégrer et de l'auto-concentrer.

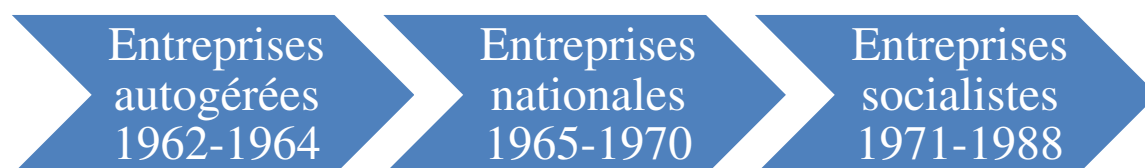
Devant les difficultés rencontrées dans le système de gestion plusieurs réformes ont été effectuées par l'Etat algérien.

Ainsi, dans le but de cerner les différentes situations par lesquelles est passée l'entreprise publique économique, nous allons aborder dans cette section l'évolution des EPE à partir de 1962 avant les restructurations, ainsi que les différentes réformes économiques effectuées par l'Etat algérien à partir de 1979.

### 2.1. L'entreprise publique algérienne avant la restructuration

Le secteur public va se construire du secteur privé et étranger par différentes techniques d'appropriation. Ces dernières vont donner lieu à la création d'entreprises autogérées de 1962 à 1964. Suite aux difficultés de celles-ci et à l'installation d'un nouveau pouvoir, l'état a créé le secteur public avec tout d'abord les entreprises nationales transformé en 1971 avec la loi de gestion socialiste des entreprises en entreprises socialistes. L'appareil industriel est alors doté de grandes entreprises, il comptait plus de 150 grandes entreprises employant plus de 5000 employés. Le schéma suivant montre les trois étapes d'évolution des entreprises publiques algériennes avant la restructuration :

**Schéma n°11** :L'évolution de l'entreprise de l'Etat avant la restructuration



Source : BENMESSAOUD.K, op.cit., p. 155.

### **2.1.1. L'autogestion**

L'autogestion agricole et industrielle est une expérience qui s'est imposé au lendemain de l'indépendance. Le départ des colons et des propriétaires d'usines a créé une situation imprévue. Les travailleurs de la terre et ceux de l'industrie ont pris en main les biens, déclarés par la suite « vacants » et continuent malgré les difficultés, de faire fonctionner les usines et les fermes.

La constitution de l'entreprise d'autogestion est le résultat de deux techniques juridiques : la nationalisation et la socialisation.

-La nationalisation : du point de vue juridique, la nationalisation est définie comme le transfert autoritaire de propriété du secteur privé au secteur public. C'est une décision politique qui conduit à l'appropriation par l'Etat d'une ou de plusieurs entreprises. La nationalisation peut être opérée par confiscation du capital ou par rachat par l'Etat des titres possédés par les actionnaires.

-La socialisation : la socialisation semble se définir par deux éléments essentiels : d'une part l'expropriation de la propriété capitaliste et la création de la propriété sociale des instruments de production, et d'autre part l'organisation démocratique de la gestion des entreprises par les travailleurs et à leur profit.

### **2.1.2. La société nationale**

Après une expansion éclatante durant les années 1962-1963, l'autogestion subit un coup d'arrêt brutal lors de la rupture de 1965. Ce tournant marquera le début d'une promotion vertigineuse de l'entreprise publique dans le secteur industriel et commercial. Celle-ci est chargée de traduire la volonté de la puissance publique, d'accélérer l'industrialisation du pays, et en même temps d'être un diffuseur du progrès sous toutes ses formes. Ces raisons sont à l'origine de la création de sociétés nationales, d'offices, et d'établissements publics à caractère industriel et commercial.

Sous le vocable d'entreprise publique, nous entendons aussi bien les sociétés nationales que les offices. Sur le plan de la gestion, l'entreprise publique se comporte comme une entreprise privée bien qu'elle manque sur l'échelle statutaire de l'organe représentant les associés. Celui-ci étant devenu sans objet, l'Etat unique actionnaire. Les organes de direction de l'entreprise socialiste sont les suivants :

**-Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration(CA) est un groupe de personnes (les administrateurs) chargé d'administrer une institution, une association, une entreprise ou un établissement public. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

La fixation de l'ordre du jour appartient au président seul, soit au ministre de tutelle. Quant aux pouvoirs du conseil d'administration, l'autonomie de celui-ci est inexistante.

**-L'organe de direction**

Le P.D.G est chargé de la gestion quotidienne et de l'application des décisions prises par le conseil d'administration. Mais le plus fréquemment, la direction des entreprises est assurée par un président du conseil d'administration et un directeur général dont les fonctions sont séparées.

Enfin, il était difficile de déterminer qui du président ou du directeur général est le véritable chef d'entreprise. Cela créait une confusion très préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise.

**-Le faible rôle de l'assemblée générale**

D'une manière générale, l'assemblée générale n'est qu'une chambre d'enregistrement des décisions prises par l'autorité de tutelle dans ces entreprises. Il s'avère que le lien entre les entreprises nationalisées et les sociétés anonymes n'est en fait qu'un lien formel.

**2.1.3. L'entreprise socialiste**

La promulgation de la gestion socialiste des entreprises G.S.E le 10 Novembre 1971 a marqué une étape importante dans son évolution, et où sont prises simultanément plusieurs décisions d'une très grande portée sur les structures socio-économiques du pays : l'adoption d'une planification systématique, la nationalisation des hydrocarbures le 24 Février 1971, et la promulgation des textes de la révolution agraire le 08 Novembre 1971.

La réorganisation de l'entreprise algérienne s'est imposée aux autorités pour la mise en œuvre des grands principes du processus de socialisation et de démocratisation. C'est en effet, pour permettre l'association des travailleurs à la gestion de cette entreprise que certaines structures ont été créées.

- L'assemblée des travailleurs

L'assemblée des travailleurs constitue une des principales innovations de l'organisation socialiste. Elle est un organe fondamental dont le rôle et les missions sont stratégiques.

- Les commissions permanentes

La gestion de l'entreprise socialiste est confiée aux commissions permanentes qui représentent l'assemblée des travailleurs et agissent pour le compte de celle-ci au niveau des différents services. Le code de gestion socialiste prévoit au plus, cinq dans chaque entreprise :

- la commission d'hygiène et de sécurité ;
- la commission de personnel et de formation ;
- la commission des affaires sociales et culturelles ;
- la commission économique et financière ;
- la commission de discipline.

- Le conseil de direction

Les textes relatifs à la gestion socialiste des entreprises stipulent que le conseil de direction comprend le directeur général, un certain nombre de ses adjoints immédiats et un ou deux représentants élus par l'assemblée des travailleurs pour une durée de 3 ans.

Le conseil de direction se réunit au moins une fois par semaine, ou chaque réunion est sanctionnée par un procès verbal. Il est donc le véritable organe de décision présidé par le directeur général.

- Le directeur général

S'il est membre de droit et président du conseil de direction de l'entreprise, il n'est pour autant, ni élu, ni désigné par les membres du dit conseil. Il est élu et révoqué par la tutelle. Il est président du conseil de direction au sein duquel il représente directement, et tout seul, la puissance publique.

## 2.2. Les réformes économiques des entreprises publiques Algériennes.

« L'Algérie a engagé des réformes économiques à partir de 1979. Ces réformes se sont étalées principalement sur deux périodes : la période coïncidant avec la mise en œuvre des restructurations allant de la fin des années 70 jusqu'à la fin des années 80 et la période de mise en place de grandes ruptures pour entamer un passage vers l'économie de marché »<sup>13</sup>.

### 2.2.1. Les réformes économiques durant la période 1978- 1993.

Le bilan de la décennie 1970 a fait ressortir que la base industrielle installée n'exploitait pas de manière optimale toutes ses capacités de production, et des mesures ont été prises pour rendre le système productif performant. S'appuyant sur ce diagnostic, les dirigeants délimitent le cadre d'inscription de la politique économique du pays en identifiant les principales lignes d'actions suivantes :

- La réorientation de l'effort de l'investissement étatique vers le secteur agricole, hydraulique et de l'équipement public (construction d'infrastructures d'utilité économique et social ;
- Révision à la baisse de la part d'investissement public du secteur industriel, qui est jusque-là prépondérante ;
- La promotion de l'industrie légère, au moment où la poursuite des efforts est jugée insupportable dans l'industrie de base ;
- la reconsidération de la façon de poser le problème technologique : désormais l'accent est mis sur la maîtrise technologique (problèmes de formation, substitution aux solutions de coopérations internes,...) ;
- la réorganisation des entreprises étatiques, accusées d'avoir atteint des tailles surdimensionnées générant des lourdeurs bureaucratiques. Dans la nouvelle vision du management économique on reconnaît, en effet, au secteur public les mêmes défauts reconnues par les partisans de « Small is beautiful » à la grande taille, à savoir leur gigantisme et les conséquences qui en découlent en termes de lourdeurs bureaucratiques, de manque de flexibilité,... L'objectif consistait alors à opérer des redimensionnements des firmes étatiques, de façon à les rendre compatibles avec capacités financières de l'Etat propriétaire. La démarche consistait alors à entamer une double restructuration, organique et financière.
- La restructuration financière : l'objectif proclamé, en effet est de constituer ou de reconstituer le capital des entreprises nationales. La reconstitution du capital consiste à

---

<sup>13</sup> HAMIL, 2015, « Les contraintes des entreprises publiques algériennes au redéploiement stratégique à l'international : le cas de la BCR », Mémoire de magistère, option économie et finance international Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.51.

reconvertir la dette à long terme de l'entreprise à l'égard du trésor, en dotations définitives. Quand à la dette bancaire des entreprises, celle-ci est consolidée ou rééchelonnée.

Les causes de la déstructuration financière des entreprises publiques se déclinent en trois principaux points : une rentabilité financière négative, une aggravation de l'endettement à terme et une dégradation de l'équilibre financier à long terme.

Dans le but d'éviter que les entreprises ne retombent dans l'endettement, il leur est imposé le critère d'autofinancement les obligeant ainsi à s'autofinancer. Ces dernières sont alors tenues de mettre en place une comptabilité des coûts qui servira d'appui à la fixation des justes prix.

- L'autonomie des entreprises, elle signifie, en premier lieu, « la rupture » avec l'esprit de la G.S.E. L'autonomie des entreprises constitue une remise en cause profonde des modes de gestion administratifs jusque-là pratiqués.

### **2.2.2. Les réformes économiques depuis 1993**

Les réformes engagées depuis 1993 marquent explicitement le passage d'une économie planifiée à une économie de marché. Ce passage débute par la mise en place d'un plan d'ajustement structurel (PAS), orienté vers des réformes structurelles. Cette phase est aussi marquée par l'accord de rééchelonnement de la dette et d'une succession de programmes visant la relance de l'économie, en général et des entreprises en particulier.

Les objectifs visés des réformes de 1993 sont : la libéralisation du régime des changes, la libéralisation du commerce extérieur et la réforme du code de commerce (1995), la libéralisation des prix et l'instauration de la concurrence, le développement du secteur privé, la réforme du système financier, la mise en place d'un dispositif de protection sociale et de développement du marché de travail, la modernisation et le lancement d'un programme de réformes institutionnelles touchant particulièrement le secteur privé ainsi que des réformes s'appliquant sur les entreprises publiques.

En plus de la volonté de l'Etat Algérien à faire une rupture avec un système de gestion centralisé et inefficace, la privatisation des EPE est retenue comme : réduction du déficit budgétaire par l'ouverture d'un compte d'affectation spécial intitulé « ressources provenant des privatisations », loi de finances 1996.

En conclusion, l'entreprise publique algérienne a connu plusieurs réformes et diverses législations successives. Les inconvénients des systèmes de gestion précédents notamment ceux de l'autogestion et du socialisme ont entamé et alourdi son système de production et son

développement. Tandis-que, les réformes engagées par l'Etat dans le cadre de la restructuration organique et financière sont une étape qui remet en cause tous les autres modes de gestion, l'entreprise publique est devenue la cellule centrale et la source de toute activité économique ce qui lui permet de multiplier ses bénéfices. Dans la section qui suit nous allons vérifier la mise en place de ses réformes sur le terrain et leur effet sur le fonctionnement de l'entreprise publique.

### **Section 3 : Le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne.**

A partir de 1963 (premières créations), la société nationale fonctionne exactement comme une société privée. Elle s'en distingua progressivement par la suite. Sous l'effet d'une série de lois et de procédures particulières qui lui sont dictés par les pouvoirs publics. Son rapprochement à la société privée est perceptible notamment par : le droit commercial qui l'a régie ; l'autonomie financière dont elle jouit et les obligations fiscales similaires à celle d'une société privée et à la recherche de profit qui lui est assignée, ou tout au moins la réalisation de l'équilibre économique et financier. Par contre l'option socialiste se manifestait par : L'Etat qui en est le propriétaire ; le directeur qui est un haut fonctionnaire désigné par l'autorité de la tutelle ; une partie des bénéfices est versé au trésor...

Nous allons étudier dans cette section comment l'entreprise publique algérienne fonctionne-t-elle ?, quel est son mode de gestion ? Et qui détient le pouvoir de décision ?

#### **3.1. Organisation et gestion interne de l'entreprise publique**

Pour mieux comprendre le fonctionnement des entreprises publiques algériennes, il est nécessaire de connaître ses organes de gestion ?et leur responsabilité, et d'apprécier à qui revient le pouvoir de décision ?

##### **3.1.1. Les organes de gestion des EPE en Algérie.**

On distingue le directeur général et le conseil d'administration, dont le rôle des deux organes est totalement différent.

-Le dirigeant de l'entreprise : l'entreprise publique algérienne est dirigée par un Directeur Général nommé par l'Autorité de tutelle et révocable à tout moment ; assisté de ses collaborateurs, ce responsable exécute les décisions du conseil d'administration et celle émanant de sa tutelle. Le rôle du manager algérien est limité en matière de prise de décision de stratégie à long terme, n'est pas moins complexe et difficile à assurer dans une entreprise

employant des milliers d'ouvriers et possédant des dizaines et parfois des centaines d'unités économiques.

- Le conseil d'administration : « Le conseil d'administration est un groupe de personnes (les administrateurs) chargé d'administrer une institution, comme une association, une entreprise ou un établissement public »<sup>14</sup>.

Le CA est l'un des organes clefs de la gouvernance d'entreprise. Il est l'émanation des actionnaires qui élisent ses membres. Toutes les formes d'entreprise ne requièrent pas l'existence d'un CA ; il est obligatoire en Algérie dans les sociétés par actions dans lesquelles il est composé de trois membres au moins et de douze au plus.

« Les modalités de fonctionnement et notamment de prise de décisions au sein du conseil d'administration sont arrêtées dans le règlement intérieur qui est approuvé à l'issue de la première réunion du conseil d'administration ».<sup>15</sup>

### 3.1.2. Les normes de gestion

Les normes de gestion sont très peu utilisées dans les entreprises publiques voire même dans certaines entreprises privées algériennes. La définition de ces normes ne doit pas constituer un objectif lointain pour ces entreprises. « La rigueur recommandée par la direction politique doit être suivie d'effets et chaque entreprise devra déterminer les normes compte tenu des normes d'un même secteur d'activité s'il en existe et des normes d'une activité similaire étrangère »<sup>16</sup>. L'extrapolation de ces chiffres est indispensable eu égard aux spécificités de l'entreprise mais également au contexte particulier national. L'élaboration d'un guide d'actions énonçant les règles de conduite et les objectifs à atteindre sont, plus nécessaires à une rationalité dans la gestion de l'entreprise. L'appréciation et la mesure des performances en comparaison avec d'autres entreprises permettent la détection des insuffisances et responsabilités des structures au sein des fonctions, mais aussi la définition pour y remédier, des actions à entreprendre.

### 3.1.3. Le pouvoir de décision dans l'entreprise publique

« Les décisions concernant l'orientation en matière de politique générale de développement sont prises par la tutelle et les autres ministères, mais parfois, après avis des dirigeants de l'entreprise. Par contre, et en ce qui concerne les décisions internes concernant l'élaboration des plans et budgets et les décisions de gestion sont arrêtées par le Conseil

<sup>14</sup> Guide de l'administrateur, avril 2013. Disponible sur : <https://DGVSEE/02/56/13>.

<sup>15</sup> Journal Officiel de la République Algérienne N°12,23 février 2011, Repéré à URL.

<sup>16</sup> BELAIBOUD.M, op.cit., p.236.

d'administration de l'entreprise, organe composé des principaux cadres et de deux membres élus représentant le collectif des travailleurs »<sup>17</sup>.

Ce partage du pouvoir s'il permet certes le contrôle par l'Etat des opérations importantes réalisées par l'entreprise publique (investissement, emprunt, transfert de siège...), il engendre toutefois les contraintes aux managers. En effet, les *feed-backs* des informations entre l'entreprise et sa tutelle alourdissent le système de communication et constituent un frein, à la bonne marche de l'activité.

La composition d'une commission paritaire constituée de membres de la tutelle, du plan et des finances ; et de membres dirigeants et cadres de l'entreprise, est chargée d'élaborer en commun une stratégie d'orientation à long terme. Ainsi la détermination des alternatives et hypothèses pourrait être le rôle des cadres de l'entreprise. Le plan stratégique et les programmes devront être effectués par les soins de l'entreprise et sous son entière responsabilité.

### **3.1.4. Le mode de gestion interne des EPE.**

La réalisation des objectifs de l'entreprise implique des politiques claires au niveau de chaque fonction mais l'application de ces politiques exige l'utilisation de méthodes de travail et de systèmes de gestion adaptés à la réglementation en vigueur mais aussi au contexte dans lequel elle évolue.

Il faut établir une charge de gestion comprenant ou prévoyant :

- Un organigramme représentant l'organisation et les responsabilités de chaque agent ;
- Des systèmes de gestion utilisés dans l'entreprise ;
- Des procédures écrites décrivant qui fait quoi ? Quand ? Comment ? Pour quoi ?
- Organisation adaptée et respect de la hiérarchie dans l'entreprise ;
- Rôle et responsabilités précisés pour chaque agent ;
- Unité d'action et cohérence dans les décisions des responsables ;
- Unicité de commandement au sein de l'entreprise ;
- Création d'un staff d'assistance, de formation pluridisciplinaire ;
- Hiérarchisation des actions dans des programmes et budgets précis et cohérents.

Les effets attendus d'une telle politique interne sont nombreux, on peut citer, l'élimination des chevauchements dans les fonctions de l'entreprise qui est à la base de l'allègement de cette bureaucratie tragique, l'interdépendance et la complémentarité des

---

<sup>17</sup> BELAIBOUD.M, op.cit., p. 236.

fonctions opérationnelles et d'assistance qui seront les résultats des actions opérées par les structures d'assistance (staff constitué au niveau de chaque direction générale de l'entreprise). Et qui permettront ainsi une rentabilisation des structures, une cohérence dans le commandement et les actions décidées sont des facteurs essentiels de cette dernière et des moyens humains de l'entreprise.

Le nombre d'objectifs fixés à l'entreprise entraîne définitivement leur hiérarchisation et la fixation des responsabilités et des délais impartis pour leur réalisation. Mais ce processus devrait permettre la réalisation de ces objectifs avec le maximum de chance car ils constituent, des sous- objectifs de la politique de développement dont le plan retrace les contenus. Il faut noter que la non-concrétisation de ces objectifs dans leur intégralité doit conduire les responsables à détecter les insuffisances et lacunes à l'origine de leur non-réalisation ; ces dernières leur permettront de mieux quantifier leurs objectifs à l'avenir et de pouvoir ainsi les discuter avec les pouvoirs publics avant de les accepter.

### **3.1.5. L'échec de l'autonomie de gestion au sein des EPE en Algérie**

« L'autonomie des entreprises publiques est en réalité une coquille vide, un mode de gestion virtuel qui entretient pour ceux qui voudraient bien y croire, le mythe de l'autonomie de gestion des EPE. En réalité, les actionnaires des entreprises publiques, ne sont que des propriétaires virtuels qui ne possèdent, contrairement aux sociétés privées, aucun bien de l'entreprise, puisque les capitaux des EPE appartiennent exclusivement à l'Etat propriétaire qui les gère au gré des assemblées générales présidées par des ministres ou leurs représentants »<sup>18</sup>. Les conseils d'administration qui devaient de par le code de commerce en vigueur détenir au minimum 20% du capital de l'entreprise, ne possèdent eux aussi aucune part de capital mais acceptent eux aussi de jouer aux propriétaires moyennant quelques dividendes et jetons de présences. Leur pouvoir de contrôle est de ce fait quasi nul et leurs droits de regard sur l'orientation stratégique et le choix des cadres dirigeants de l'entreprise, impossible à exercer.

Dans ce mode de gestion virtuel des EPE, les commissaires aux comptes chargés de veiller à l'utilisation rationnelle des capitaux, ont également un rôle tout aussi virtuel à jouer. Ils sont désignés par les ministres de tutelle et vivent de ce fait dans la crainte de s'aliéner les responsables qui les ont désignés par la tutelle, ils éviteront pousser trop loin leurs investigations de crainte de les atteindre.

---

<sup>18</sup> GRIM. Nordine. 2016, 17 septembre. « Entreprises publiques économiques, Le mythe de l'autonomie de gestion ». Disponible sur <https://www.algerie-eco.com>

Ce système virtuel de gestion et de contrôle des EPE ne prendra en réalité fin que lorsque les pouvoirs publics consentiront à régler la question centrale de la propriété de ces entreprises. Pour que les administrateurs et gestionnaires de ces entreprises aient d'authentiques réflexes de propriétaires, il est en effet indispensable qu'ils y détiennent ne serait-ce qu'une partie du capital.

### **3.2. La politique et les contraintes financières des entreprises publiques**

Les entreprises publiques algériennes subissent des contraintes et de fortes pressions dues à un manque d'indépendance financière mais également à une absence de politique financière.

#### **3.2.1. La politique financière**

La plupart des entreprises publiques ne sont pas, à leur création, dotée de fonds de base, mais supportent par contre des passifs très lourds, hérités de sociétés nationalisées. Leur fonds de roulement est donc souvent négatif et de ce fait leur indépendance financière devient réduite voire même inexistante. Le recours aux crédits bancaires pèse lourdement dans la structure des prix et provoque des déséquilibres générateurs de résultats déficitaires.

L'entreprise devrait disposer dès sa création d'un fonds patrimonial (de base) suffisant, c'est-à-dire devant couvrir au moins les investissements et un stock outil ; ce dernier doit représenter quelques mois (3mois en Algérie) de matières premières et consommables majoré d'autant des frais de personnel.

On gagnerait à autoriser l'entreprise publique à contracter des emprunts internes et externes dans la limite de ses besoins sans dépasser le seuil fixé par l'enveloppe qui lui fixe sa tutelle et les services du plan. Ses responsables devraient opérer la distribution entre les besoins exprimés pour financer ses investissements et ceux afférents à l'exploitation de ses activités. Les premiers financements sont à rechercher auprès : des fournisseurs (crédits fournisseurs), des banquiers (crédits liés aux investissements) et des institutions financières (crédits financiers non liés). La recherche de ces crédits à des conditions les plus avantageuses pour l'entreprise, ne doit pas échapper aux responsables.

L'obtention d'un fonds de base comme prévu par les pouvoirs publics (depuis 1983) dans le cadre de la restructuration tant organique que financière des entreprises, devrait conduire l'entreprise vers un recouvrement progressif de son indépendance financière.

Ainsi, les charges financières réduites en conséquence, proportionnellement à la réduction des emprunts bancaires, améliorerait sensiblement les résultats économiques et financiers de l'entreprise. Les bénéficiaires seraient alors : les travailleurs, les clients, mais aussi l'Etat propriétaire ou actionnaire.

### **3.2.2. Les contraintes financières des entreprises publiques**

Les contraintes financières ne se réduisent pas aux manques de capitaux, aux difficultés d'accès aux marchés des capitaux (les banques, les marchés boursiers...), mais aussi aux comportements financiers de la firme publique.

-l'existence d'un problème d'endettement récurrents. Malgré les assainissements à répétition, dont les premières applications remontent au début des années 80, avec les restructurations financières, replongent dans des situations de surendettement.

- La problématique de la performance financière relève toujours d'une construction qui ignore les exigences des relations partenariales avec l'extérieur. La rentabilité financière n'intègre pas les conditions financières d'accès des entreprises nationales au marché des approvisionnements extérieur. En économie mondialisée, les stratégies productives perdent tout leur sens si leur mise en œuvre resterait toujours une opération qui dépendrait des recettes pétrolières du pays.

-l'absence de la volonté d'élargissement de la surface financière de l'entreprise. Sur les trois grands choix de financement, à savoir l'autofinancement, l'endettement et l'émission d'actions et d'obligations, seule la dernière voie est possible. Si les firmes publiques ne génèrent pas suffisamment du surplus et si les capacités d'endettement sont épuisées, il ne reste qu'un seul choix : l'intervention sur les marchés de capitaux. Or, les introductions sur les places boursières, notamment sur la bourse d'Alger, ne sont envisageables que lorsque ces entreprises présenteront des projets à potentiels de croissance, seul élément pour vaincre les réticences des investisseurs.

-La mise en œuvre d'opérations de recapitalisation. Les opérations de recapitalisations qui ont commencé avec la transformation du statut de sociétés nationales en sociétés par actions (SPA) n'ont pas produit des effets sur les situations financières des entreprises publiques. Leur soumission à des règles de commercialité (possibilité de leur privatisation) et à des contraintes du surplus a été envisagée sans des structures financières adéquates.

En conclusion, le mode de gestion autonome mis en place par les réformes effectuées par l'Etat en 1988, a totalement disparu aujourd'hui. Les EPE dépendent directement de leur tutelle, comme au temps de l'Algérie socialiste. Le pouvoir de décision des dirigeants est limité, ils se contentent d'appliquer les directives dictées par l'Etat.

## **Conclusion**

Malgré la restructuration du secteur public en Algérie, l'Etat reste toujours le seul propriétaire. Les EPE dépendent directement de leurs ministères de tutelles, ainsi le pouvoir de décision des dirigeants est limité, ils se contentent d'appliquer les directives dictés par l'Etat. De ce fait, les entreprises subissent des contraintes et de fortes pressions dues au manque d'indépendance financière mais également à l'absence d'une politique financière, ce qui ralentit leur développement et provoque des déséquilibres générateurs de résultats déficitaires.

En outre, pour assurer le développement des entreprises publiques en Algérie, il est évidemment nécessaire de mettre fin à ce mode gestion et de mettre en place un système de gestion autonome qui donne aux dirigeants la liberté dans la prise des choix stratégiques. Dans le chapitre qui suit nous allons illustrer notre travail par un cas pratique, il s'agit de l'entreprise d'Electro-Industrie (ENEL) d'Azazga.

## **Chapitre 3 : l'intégration de la stratégie financière au sein de l'entreprise publique ENEL**

### **Introduction**

Une fois le cadre théorique de notre sujet de recherche est fixé, une constatation par un cas pratique s'impose. A cet effet, nous avons effectué un stage pratique d'une durée de trois mois au sein de l'entreprise publique d'Electro-industrie d'Azazga, qui exerce dans la fabrication des transformateurs, moteurs électriques et des prestations techniques.

A travers notre étude, nous allons essayer de vérifier la possibilité d'intégration de la stratégie financière au sein de l'entreprise publique ENEL d'Azazga.

Dans un premier lieu, on a procédé à la présentation de l'entreprise et son environnement. Ensuite, nous allons établir une étude de la situation financière de l'entreprise sur trois années (2013-2014-2015) pour aboutir à une synthèse sur la santé financière de l'entreprise. Ainsi, nous allons faire une analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise pour l'année N à travers l'interprétation des documents prévisionnels de l'entreprise et le guide d'entretien effectué avec les responsables financiers de l'entreprise, composé de 7 questions présenté dans l'annexe n° 13.

## **Section1 : La présentation de l'entreprise et l'analyse stratégique de son environnement.**

L'Entreprise National d'Electro industrie d'Azazga(ENEL) est une entreprise publique économique(EPE), implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, situé sur la route nationale n°12, créé sous sa forme actuelle : société par action (SPA) avec un capital de 4753000000 DA en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENIE (Entreprise Nationale des Industries Electrotechnique).Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication des Moteurs Electriques, Alternateurs et Transformateurs de distribution.

En effet, Electro-Industrie a gagné en viabilité depuis son assainissement financier par les pouvoir publique en 2003. Depuis le mois de mai 2004, la situation financière de l'entreprise s'est beaucoup améliorée. Elle ne souffre pas de stocks, comme c'était le cas la dernière décennie. Electro-Industries enregistre une croissance de 65% et son chiffre d'affaires est en augmentation, en quatre ans il est passé d'un milliard de dinars à 1,65 milliards. Depuis sa transformation en SPA, l'entreprise a adopté une démarche qui lui assure son équilibre actuel : produit de qualité et une politique rigide d'emploi. Cela lui permet de faire front à plusieurs défis : des approvisionnements difficiles, des droits de douanes contraignants et la concurrence.

### **1.1. Organisation et fonction financière de l'ENEL**

L'entreprise comporte une Direction Générale (DG) composée de cinq sous directions qui sont les suivantes :

- Direction Commerciale et Marketing (DCM).
- Direction des Ressources Humaines et Organisation (DRHO).
- Direction Finances et Comptabilité (DFC).
- Direction Achat et Approvisionnement(DAA).
- Direction DEV. Industriel / Partenariat (DDP).

Et trois unités qui sont :

- Unité Transformateurs (UTR).
- Unité Moteurs Electriques (UME).
- Unité Prestations Techniques (UPT).

Elle dispose des assistantes en matière : juridique, communication et relation sociales, contrôle de gestion et planification, et un directeur de qualité développement. L'organigramme de l'entreprise est illustré dans l'annexe n°1.

On a effectué notre stage au sein de la direction financière et comptabilité qui a pour mission principale d'assurer une bonne gestion prévisionnelle et la gestion quotidienne de la trésorerie en se basant sur le rapport journalier de trésorerie qui doit être préparé et soumis à l'approbation du directeur financier et du directeur général. Il gère aussi les opérations de décaissement et d'encaissement notamment :

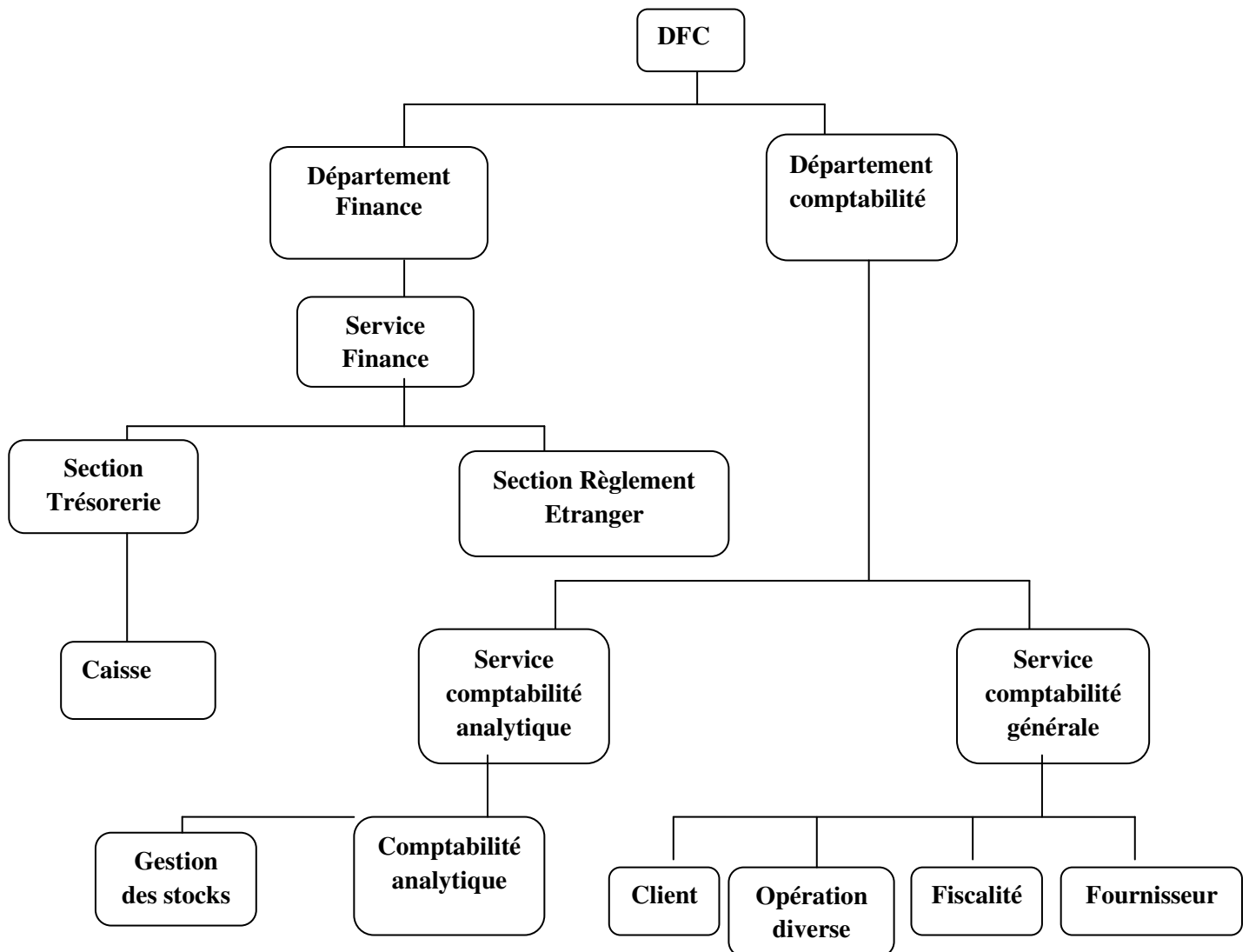
- L'établissement des chèques et traites ;
- La gestion du niveau d'encaisse ;
- L'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise ;
- L'évaluation du degré d'intégration de l'entreprise et de l'autonomie financière.

Plus largement, la direction financière d'une entreprise vérifie les dépenses que les décideurs veulent engager pour assurer la stratégie de développement sont réalisables à l'instant T, si ce n'est pas le cas, le rôle du service financier est d'assurer et vérifier :

- La rentabilité de l'entreprise,
- La solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à rembourser ses dettes et ses emprunts à court, moyen et long terme ;
- La bonne gestion de trésorerie de l'entreprise, soit sa capacité à encaisser suffisamment de produits pour couvrir son cycle d'exploitation.

L'organigramme de la direction financière est comme suit :

**Schéma n°12 :L'organigramme de la direction finance et comptabilité**



Source : document interne de l'Electro-Industrie.

## 1.2. Environnement de l'entreprise ENEL

L'entreprise ENEL comme toutes les entreprises exerce dans un environnement micro et macro de plus en plus en mutation.

### 1.2.1. Le micro -environnement de l'ENEL

Le micro environnement est une partie de l'environnement qui regroupe les facteurs ayant un impact direct sur l'activité de l'entreprise, parmi lesquels, nous pouvons citer :

**-Les clients de l'entreprise :** les principaux clients de l'entreprise sont SONELGAZ, KAHRIF (société de travaux d'électrification) et leurs filiales pour le produit transformateur, et pour le moteur électrique on trouve PONAL, ERID (Etude et Réalisation Immobilière, Deblaere), ENMTP (Entreprise National des Matériels de Travaux Public) et divers opérateurs publics et privés ainsi que les particuliers

Les distributeurs et les intermédiaires sont des entreprises privées ou des agents agréés revendeurs principalement pour les entreprises nationales, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau n°09 :** Principaux agent agréés distributeurs de l'ENEL.

Distributeurs et intermédiaires	Wilayas
RAHIL	ANNABA
DME	ANNABA
COMEFI	BLIDA
BEN CHARCHALI	BLIDA
ABERKANE	ALGER
HADDAR	BEJAIA
HAMIDI	CHLEF

Source : données internes de l'entreprise.

**-Les fournisseurs de l'entreprise :** les principaux fournisseurs locaux sont SIDER, NAFTAL et les divers opérateurs publics et privés. L'entreprise ENEL travaille aussi avec des fournisseurs étrangers qui sont principalement des entreprises françaises SOOFILS, PROCELIS(Produits Cellulosiques Isolants) et MATELEC ( Montage d'Appareils Techniques et Electronique) ainsi que l'entreprise portugaise ASEMETAL comme le montre le tableau ci- dessous :

**Tableau n°10 :** Les principaux fournisseurs de l'ENEL.

Les fournisseurs	Pays d'origine
SOOFILIS	FRANCE
PROCELIS	FRANCE
ASEMETAL	PORTUGAL
MATELEC	France

Source : données internes de l'entreprise.

**-Les concurrents :** les principaux concurrents d'Electro- Industrie sont SWEIDY situé à Ain-Defla et NUCOM situé à Sor-EL-Ghozlane. L'entreprise est concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SIMENS et deux entreprises portugaises LEPOYSMMER et EFACEC. L'unité transformateur est le cœur du l'activité de l'entreprise, ses concurrents sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°11 :** Les principaux concurrents transformateurs

Concurrents	Pays d'origine
MINAL	YUGOSLAVIE
SIEMENS	ALLEMANDE
TRANSFO UNION	ALLEMANDE
ALSTOM	FRANCE
POWER	BELGIQUE
EFACEC	PORTUGAL
SWEIDY	ALGERIE
NUCON	ALGERIE

Source : Données interne de l'entreprise.

**-Les services de l'Etat :** Electro-Industrie est en relation avec les services de l'Etat tels que :

- **Les banques :** la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets
- **Les assurances :** la CAAT (Compagnie Algériennes d'Assurance) et la SAA (Société Algérienne d'Assurance) pour une assurance de tout risque humain et matériel ;
- **Les transports :** AIR ALGERIE, la CNAN (Compagnie National Algérienne de Navigation) pour assurer ses importations et ses exportations ;
- **La douane :** qui assure le dédouanement de la marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et de l'exportation ;
- **les services des impôts :** pour assurer le règlement des différends impôts et taxes dus à payer à la recette des impôts tels que la TVA, la TAP, l'IBS et l'IRG/salaire ;
- **Les services sociaux :** tels que la CNAS.

## 1.2.2. Le macro-environnement de l'ENEL

Le macro-environnement d'Electro-industrie fait référence à :

- **L'environnement technologique** : l'entreprise doit faire face aux développements technologiques, car malgré que les produits de cette entreprise soient réputés de bonne qualité, elle doit améliorer et moderniser ses outils de production et utiliser les nouvelles technologies adoptées par les concurrents étrangers notamment en Europe et en Asie.
- **L'environnement économique** : le secteur de l'agriculture est, de plus en plus, subventionné par l'Etat. Il prend plus d'intérêt particulièrement dans l'économie algérienne, ce qui accroît la demande pour l'achat des moteurs de cette EPE/SPA.

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et la suppression ou l'allègement des droits de douane ont mis Electro-Industrie dans un environnement fortement concurrentiel. Les produits fabriqués par l'Electro-Industrie sont concurrencés par des produits importés bénéficiant des droits de douane favorables.

Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges.

- **L'environnement légal** : la facilité de la législation en termes d'investissements ainsi que les divers avantages fiscaux offerts par le service des impôts pour le secteur productif accroît aussi la concurrence.

- **L'environnement socioculturel** : l'entreprise offre des emplois stables, favorise la formation et rehausse son image de marque et ce, par :

- Sa participation dans les animations scientifiques comme les séminaires et les conférences ;
- Sa participation dans les foires et les expositions que ce soit au niveau national et au niveau international.

## 1.3. La politique de fonctionnement de l'entreprise

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations de la Commission Internationale d'Electricité (CEI) et aux normes Allemandes Dustchem International Normen (DIN) / Vocabulaire D'électrotechnique (VDE).

La production actuelle de l'entreprise est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaires de 1.8 Milliards de Dinars. Cette capacité de production de transformateurs

couvre les besoins du marché à 70%, et les ventes de moteurs représentent 30% de la capacité de production.

L'entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres, 34% de maîtrise et 47% d'exécution.

En matière de qualité de l'entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, l'entreprise utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEL.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI (Qualité Management Internationale) Canada le 24/07/2004 et les normes ISO (International System Organisation de 9001 version 2000).

En effet, l'entreprise suit les politiques de type :

### **1.3.1. Politique commerciale**

L'entreprise commercialise ses ventes à l'échelle nationale ainsi qu'à l'échelle internationale. En ce sens, l'entreprise expose ses produits au Salon Algérien des Foires et Expositions (SAFEX), en prenant des échantillons de chaque type de ses produits, une à deux fois par an. De plus, elle procède à la publicité de ses produits sur des sites internet afin de faire connaître sa gamme de produits à l'échelle internationale.

### **1.3.2. Politique de production**

Sa gamme de production concerne la production des matériels et machine en matière de : transformateurs, moteurs, alternateurs et groupes électrogènes.

A cet effet, l'ENEL est composée de deux unités à savoir :

- Unité de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et prestation techniques ;
- Unité de fabrication de transformateurs de distribution.

**- Unité de Fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et Prestations Techniques**

Cette unité est conçue pour une capacité de 5000 moteurs, et 200 alternateurs. De plus elle a développé une activité qui permet d'intégrer le produit alternateur dans un autre produit qui est le groupe électrogène.

La prestation technique se charge principalement de la maintenance des équipements des différentes unités. Elle est conçue pour fabriquer les pièces de rechange pour les produits et pour les équipements.

Le contrôleur de gestion de l'ENEL, nous renseigne sur les informations suivantes concernant l'évolution globale du niveau de production des moteurs (moteurs électrique, alternateurs et groupes électrogènes), comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°12 : Quantités produites des moteurs**

<b>Année</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Unités produites des moteurs</b>	9 135	9 839	11 859	12 966

Source : réalisé par nous même à partir des information et documents fournis par l'ENEL.

A partir du tableau ci-dessus, on constate que le niveau de production des moteurs est en évolution continue de 9 135 en 2012 jusqu'à 12 966 en 2015. Cette évolution qui passe de 7.71% en 2013 à 9.33% en 2015 est obtenue grâce à la bonne qualité de ses produits, et une forte demande sur le marché local.

**- Unité de fabrication de transformateurs de distribution**

Cette unité est conçue pour une capacité initiale de 1 500 transformateurs, pour s'étendre à 5 000 unités par an.

L'unité de fabrication des transformateurs représente le cœur de l'activité de l'entreprise (90% du chiffre d'affaires). Cette unité s'occupe de la production, la commercialisation et de l'approvisionnement local de ces matières premières et fournitures, ainsi que de leurs prestations techniques (entretien et réparation des immobilisations).

Le contrôleur de gestion l'ENEL, nous a transmis les informations concernant l'évolution du niveau de production des transformateurs, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°13 : Quantités produites des transformateurs**

Année	2012	2013	2014	2015
<b>Unité produites de transformateurs</b>	4 736	4500	3 666	4 585

Source : réalisé par nous même à partir des infirmations et documents fournit par l'ENEL.

A partir du tableau ci-dessus, on peut constater que l'évolution de la production de transformateurs a baissé de 4.98% entre 2012 et 2013, et de 18.53 entre 2013 et 2014, de 25.07% entre 2014 et 2015. La production a diminué d'une quantité très faible mais en générale reste importante, et cela est dû à la forte demande de ses produits sur l'échelle nationale ainsi qu'à l'échelle internationale. D'ailleurs, cette entreprise est la seule fabricante de ses produits au niveau local.

De l'analyse détaillée des tableaux, comportant des états comparatifs de la production et les ventes réalisées par rapports aux objectifs tracés et de tableau comparatif des quantités produites et vendues leurs correspondants de 2012 à 2015 qu'on a consulté au sein de l'entreprise, on peut tirer ce qui suit :

**Tableau n°14 : tableau représentatif de la production et la vente en quantité pour les années 2012, 2013, 2014 et 2015.**

	2012		2013		2014		2015	
	Production en quantité	Ventes en Q	Production en Q	Ventes en Q	Production en Q	Ventes en Q	Production en	Ventes en Q
<b>Moteurs électriques</b>	9 135	10 408	9 839	9 485	11 859	10 750	12 966	12 474
<b>Alternateurs</b>	0	7	0	1	0	6	0	2
<b>Groupe électrogène</b>	6	10	13	10	2	3	6	6
<b>Transformateurs</b>	4 736	4767	4 500	4 117	3 666	2 206	4 585	6 294

Source : réalisé par nous même à partir des documents interne fournis par l'ENEL.

Concernant la production des moteurs (moteurs électriques et les groupes électrogènes) elle est en évolution continue, sauf pour ce qui est de la production des moteurs en matière d'alternateurs est nulle depuis 2012 jusqu'à 2015. Cela est justifié par l'abondance de la production de ces derniers par l'ENEL en 2000, du fait qu'elle ne dispose plus de marchés pour écouler sa production. Cependant, il y a eu enregistrement des ventes des alternateurs sur cette même période ce qui est expliqué par la vente de stocks antérieurs.

#### **1.4. Essai d'analyse stratégique par le modèle SWOT**

L'analyse stratégique de l'activité de l'entreprise ENEL par le modèle SWOT se traduit par un diagnostic interne et externe de l'entreprise. Par manque de données, on n'a pas pu appliquer le modèle SWOT en totalité comme c'est présenté dans le chapitre théorique. Il porte sur :

##### **1.4.1. Le diagnostic interne : les points forts et les points faibles**

###### **1.4.1.1. Les points forts**

- Bon management : soldes de gestion maîtrisés, bonne santé financière, gestion prudente des disponibilités ;
- Maîtrise des processus de fabrication des moteurs et des transformateurs avec exploitation optimale des installations ;
- La maîtrise des études des produits et flexibilité d'adaptation aux demandes spécifiques ;
- Bonne image de marque : image de leader dans le domaine des transformateurs et moteurs électriques, produits de bonne qualité, relation de confiance avec les clients ;
- La mise à niveau et acquisition de nouveaux équipements de production pour l'unité transformateurs.

###### **1.4.1.2. Les points faibles**

- Le parc machines installés au niveau de l'unité moteurs électriques représente 80% des investissements de l'entreprise, pour un taux d'utilisation très insuffisant (environ 70% de capacité non exploité) ;
- Le chiffre d'affaire généré par cette unité, reste relativement très faible (10 à 15%) ;

- La capacité actuelle de production des groupes électrogènes très insuffisante ;
- La carence dans le programme de mise à niveau et d'optimisation du produit transformateur (poids, encombrement, matériaux nouveaux...);
- Absence de budgets spéciaux pour la recherche et le développement dans le domaine de l'activité.

#### **1.4.2. Le diagnostic externe : les opportunités et les menaces**

##### **1.4.2.1. Les opportunités**

- Demande importante et durable aussi bien pour les transformateurs de distribution, les moteurs électriques et les groupes électrogènes ;
- Homologation des transformateurs de distribution de la gamme des pays : Sénégal, Mauritanie, Lybie. Attente d'un contrat d'exportation ;
- Introduction de la gamme des transformateurs secs en partenariat avec Schneider Electric Algérie, pour répondre aux nouvelles exigences techniques et environnemental de SONELGAZ ;
- Introduction de la gamme de transformateurs de grande puissance en partenariat avec SONELGAZ et Vijai Electricals Ltd-Inde pour satisfaire les besoins local et d'exportation.

##### **1.4.2.2. Les menaces**

- L'accroissement incessant de la valeur des devises étrangères (la monnaie d'achat des matières premières) par rapport au DZD, représente une menace potentiel pour la maîtrise des coûts des produits Electro-industries ;
- Concurrence locale et étrangère pour les transformateurs de distribution ;
- Concurrence internationale (importation) pour les moteurs électriques.

L'analyse du modèle SWOT montre que l'ENEL est en bonne relation avec son environnement , dispose d'un bon management, et occupe une place de leader sur le marché dans le domaine des transformateurs et moteurs électriques, cela est dû à la qualité reconnue de ses produits. En outre, l'entreprise présente certains points faibles et menaces tel que l'utilisation insuffisante du parc machine de l'unité Moteurs électriques et la faiblesse de son

chiffre d'affaires. Ainsi, l'entreprise est confrontée à une concurrence locale et étrangère. Après l'étude de l'environnement interne et externe de l'entreprise nous allons analyser par la suite sa situation financière.

En conclusion, grâce à la qualité reconnue de ses produits, l'entreprise ENEL détient une part importante sur le marché national et leader dans son domaine d'activité. Ses ventes augmentent d'année en année, ainsi que son chiffre d'affaires. La section qui suit sera consacrée à l'analyse détaillée de la situation financière de l'entreprise ENEL.

## Section 2 :L'analyse de la situation financière de l'ENEL

Pour l'appréciation de la situation financière de l'entreprise et la mesure de sa performance financière, il est évidemment nécessaire d'établir une analyse de ses états financiers par le calcul des ratios et des équilibres financiers.

### 2.1. L'analyse par les équilibres financiers

#### 2.1.1. Les bilans de grande masse

Pour répondre à la question 6 du guide d'entretien ; "quelle est la structure financière de l'entreprise", il y a lieu de présenter d'abord les bilans en grandes masse, sur la base des bilans financiers fournis par l'entreprise ENEL pour les exercices 2013-2014-2015.

Avant d'examiner les équilibres financiers, il y a lieu de présenter d'abord, les bilans en grande masse sur la base des bilans financiers fournis par l'entreprise ENEL pour les exercices 2013- 2014- 2015.

#### - l'exercice 2013

**Tableau n°15 : bilan en grande masse en DA**

Actifs	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif non courants	3 765 121 896,41	48,81	Capitaux propres	6 694 913 645,31	86,8
Actifs courants	3 948 119 008,42	51,19	Passif nom courants	540 978 426,10	7,01
-Valeurs d'exploitations	2 406 392 669,59	31,20	Passif courants	477 348 833,42	6,19
-Valeurs réalisables	858 821 964,86	11,13			
-Valeurs	682 904 373,97	8,85			

disponibles					
<b>Total Actifs</b>	<b>7 713 240 904,83</b>	<b>100</b>	<b>Total Passif</b>	<b>7 713 240 904,83</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015

Le bilan en grande masse pour l'exercice 2013, montre que les ressources permanentes de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé, donc l'entreprise dégage une marge de sécurité pour le financement de ses besoins à court terme, et une trésorerie positive ce qui signifie que l'entreprise est équilibrée à long et à court terme.

#### - L'exercice 2014

**Tableau n°16** : bilan en grande masse en DA.

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Actifs non courants	3 442 658 591,06	43,84	Capitaux propres	6 803 080 542,50	86,64
Actifs courants	4 409 641 970,09	56,16	Passif nom courants	586 205 200,49	7,46
-Valeurs d'exploitations	3 016 177 570,64	38,41	Passifs courants	463 014 818,16	5,90
-Valeurs réalisables	668 169 669,82	8,51			
-Valeurs disponibles	725 294 729,63	9,24			
<b>Total Actifs</b>	<b>7 852 300 561,15</b>	<b>100</b>	<b>Total Passifs</b>	<b>7 852 300 561,15</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

Pour l'exercice 2014, les ressources permanentes sont toujours supérieures à l'actif immobilisé, et la trésorerie de l'entreprise est positive, cela indique que la situation financière de l'entreprise est équilibrée.

## - L'exercice 2015

**Tableau n° 17 : bilan en grande masse en DA**

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Actifs non courants	3 005 710 318,15	36,94%	Capitaux propres	6 996 528 845,98	85,98
Actifs courants	5131 134 839,59	63,06	Passifs non courants	558 799 031,98	6,87
-Valeurs d'exploitations	1 995 236 563,19	24,52	Passifs courants	581 517 280,75	7,15
-Valeurs réalisables	1 476 194 091,44	18,14			
-Valeurs disponibles	1 659 704 184,96	20,40			
<b>Total Actifs</b>	<b>8 136 845 157,74</b>	<b>100</b>	<b>Total Passifs</b>	<b>8 136 845 157,74</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

D'après le bilan en grande masse pour l'année 2015, on remarque que le passif non courant est supérieur à l'actif non courant, et la trésorerie de l'entreprise est positive, ce qui reflète la situation financière équilibrée de l'entreprise.

### 2.1.2. Détermination du Fonds de Roulement (FR)

-Calcul par le haut du bilan :

$$FR = FP + PNC - ANC$$

-Tableau n° 18 : détermination du FR en DA

<b>Désignation</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
FP +PNC	7 235 892 071,41	7 389 285 742,99	7 555 327 876,99
ANC	3 765 121 896,41	3 442 685 591,06	3 005 710 318,15
<b>Fonds de Roulement net</b>	<b>3 470 770 175</b>	<b>3 946 627 151,93</b>	<b>4 549 617 558,84</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

**-Calcul par le bas du bilan :**

$$FR = AC - DCT$$

**-Tableau n°19 : détermination du FR en DA**

Désignation	2013	2014	2015
AC	3 948 119 008,42	4 409 641 970,09	5 131 134 839,59
DCT	477 348 833,42	463 014 818,16	581 517 280,75
<b>Fonds de Roulement Net</b>	<b>3 470 770 175</b>	<b>3 946 627 151,93</b>	<b>4 549 617 558,84</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

Le fonds de roulement de l'entreprise « Electro-Industrie »est positif durant les trois années (2013-2014-2015). Il est passé de 3 470 770 175 DA en 2013 à 4 549 617 558,84 DA en 2015. Dans ce cas, les capitaux permanents sont supérieurs à l'immobilisation, donc l'entreprise dispose d'une marge de sécurité qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté.

**2.1.3. Détermination du besoin en fonds de roulement (BFR)**

**-Calcul :**

$$BFR = (VE+ VR) - DCT$$

**Tableau n°20 : Détermination du BFR en DA**

Désignation	2013	2014	2015
(VE+VR)	3 265 214 634,45	3 684 347 240,46	3 471 430 654,63
DCT	477 348 833,42	463 014 818,16	581 517 280,75
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>2 787 865 801,03</b>	<b>3 221 332 422,3</b>	<b>2 889 913 373,88</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015

L'entreprise « Electro-Industrie » est en situation d'équilibre à court terme, par ce que le besoin en fonds de roulement est positif pour les trois années. Dans ce cas, les emplois

d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Ce besoin représente la part de l'exploitation qui n'est pas financée par les dettes à court terme et indique qu'il y a une bonne activité à court terme.

#### 2.1.4. Détermination de la Trésorerie Nette (TN)

-Calcul :

$$TN = FR - BFR$$

**-Tableau n°21 : détermination de la TN en DA**

Désignation	2013	2014	2015
FR	3 470 770 175	3 946 627 151,93	4 549 617 558,84
BFR	2 787 865 801,03	3 221 332 422,3	2 889 913 373,88
<b>Trésorerie Nette</b>	<b>682 904 373,97</b>	<b>725 294 729,63</b>	<b>1 659 704 184,96</b>

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013, 2014, 2015.

L'entreprise « Electro-Industrie » est en situation d'équilibre financier à très court terme ou à l'immédiat pour les trois années 2013-2014-2015. La trésorerie nette est passée de 682 904 373,97 DA en 2013 à 1 659 704 184,96 DA en 2015. Cela veut dire que, l'entreprise finance son BFR avec des ressources stables, dans ce cas l'entreprise est dans une bonne situation.

#### 2.1.5. Capacité d'Autofinancement (CAF)

-Calcul :

CAF (méthode additive)

- = Résultat net de l'exercice
- + Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions (DAP)
- + Valeurs nette comptable des éléments d'actifs cédés (VNCEAC)
- Reprises sur provisions et pertes de valeur (RPPV)
- Produit de cession d'éléments d'actifs cédés (PCEAC)
- Quote-part de subventions virées au résultat de l'exercice (OPSVR)

**-Tableau n°22 : détermination de la CAF en DA**

Désignation	2013	2014	2015
Résultat de l'exercice	428 424 941,17	220 986 897,19	294 738 302,51
+ DAA	207 518 107,75	294 263 329,07	183 904 092,34
- RPPV	207 145 210,67	21 792 580,97	108 614 720,58
<b>= CAF</b>	<b>428 797 838,45</b>	<b>493 457 645,29</b>	<b>370 027 674,27</b>

Source : réalisée par nos même à partir des documents fournis par L'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

L'entreprise possède des moyens important pour s'autofinancer. La capacité d'autofinancement pour les trois années étudiées 2013-2014-2015 représente une assez grande valeur monétaire. L'entreprise dispose donc des ressources financières qui lui permettront de renouveler ses investissements et financer son développement dans le futur.

**2.2. L'analyse par la méthode des ratios**
**2.2.1. Ratios de la liquidité**
**-Tableau n°23 : calcul de ratios de la liquidité en %**

Ratios	Formules	2013	2014	2015
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actifs courants}}{DCT}$	$\frac{3\,948\,119\,008,42}{477\,348\,833,42}$  = 827%	$\frac{4\,409\,641\,970,09}{463\,014\,818,16}$  = 952%	$\frac{5\,131\,134\,839,59}{581\,517\,280,75}$  = 882%
Ratio de liquidité relative	$\frac{(VR + VD)}{DCT}$	$\frac{1\,541\,726\,338,83}{477\,348\,833,42}$  = 323%	$\frac{1\,393\,464\,399,45}{463\,014\,818,16}$  = 301%	$\frac{3\,135\,898\,276,4}{581\,517\,280,75}$  = 539%
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{¶}}{DCT}$ $\frac{VD}{DCT}$	$\frac{682\,904\,373,97}{477\,348\,833,42}$  = 143%	$\frac{725\,294\,729,63}{463\,014\,818,16}$  = 157%	$\frac{1\,659\,704\,184,96}{581\,517\,280,75}$  = 285%

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015.

- **Liquidité générale** : sa norme, elle doit être supérieure à **100%**.

Durant les trois exercices, ce ratio est resté supérieur à **100%**, ce qui veut dire que l'entreprise a une liquidité suffisante pour faire face à ses créanciers à court terme, c'est-à-dire aussi qu'il y a un équilibre à long terme.

- **Liquidité relative** : sa norme, elle doit être proche à 100%.

Ce ratio est faible par rapport à celui de liquidité générale pour les trois années, ce qui signifie l'importance des valeurs d'exploitation dans les actifs courants.

Ce ratio est passé de 323% en 2013 ,301% en 2014 et à 539% en2015, donc la situation financière de l'entreprise est favorable puisqu'elle paie ses dettes.

- **Liquidité immédiate** :

Ce ratio est passé de 143% en 2013 à157% en 2014 et à285% en 2015, ce ratio explique que l'entreprise arrive à recouvrir largement ses fournisseurs.

## 2.2.2. Ratios de structure financière

-**Tableau n°24** : les calculs de rations de structure en %

Ratios	Formules	2013	2014	2015
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total dettes}}$	$\frac{6\,694\,913\,645,31}{1\,018\,327\,259,52}$ = 657%	$\frac{6803080542,5}{1049220018,65}$ = 648,39%	$\frac{6996528845,01}{1140316312,73}$ = 613,56%
Endettement	$\frac{\text{total dettes}}{\text{total passif}}$	$\frac{1\,018\,327\,259,52}{7\,713\,240\,904,83}$ = 13,20%	$\frac{1049220018,65}{7852300561,15}$ =13,36%	$\frac{1140316312,73}{8136845157,74}$ = 14,01%
Solvabilité	$\frac{\text{total actifs}}{\text{total dettes}}$	$\frac{7\,713\,250\,904,83}{1\,018\,327\,259,52}$ =757%	$\frac{7852300561,15}{1049220018,65}$ = 748,39%	$\frac{8136845157,74}{1140316312,73}$ = 713,56%

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'entreprise ENEL pour les années 2013-2014-2015.

**-L'autonomie financière :** dans les normes, ce ratio doit être supérieur à 50%. On trouve que ce ratio est de 657% en 2013, 648,39% en 2014 et 613,56% en 2015, cela veut dire que l'entreprise dispose d'une autonomie financière puisque ces derniers dépassent largement la norme.

**-l'endettement :** dans les normes, ce ratio doit être inférieur à 50%. On trouve que ce ratio est 13.20% en 2013, 13,36% en 2014 et 14.01% en 2015, ce qui traduit l'importance relative des fonds empruntés par rapport aux ressources total de l'entreprise.

**-la solvabilité :** dans les normes ca ratio doit être supérieur à 100%. On trouve que ce ratio est de 757% en 2013, 748,39% en 2014 et 713,56% en 2015, Cela veut dire que l'entreprise à une capacité de couvrir la totalité de ses dettes avec son actif.

### 2.2.3 Ratios de la rentabilité

**-Tableau n°25 :** les calculs des ratios de rentabilité en %

Désignation	Formules	2013	2014	2015
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	$\frac{428\,424\,941,17}{6\,694\,913\,645,31}$ = 6,4%	$\frac{220\,986\,897,19}{6\,803\,080\,542,5}$ = 3,2%	$\frac{294\,738\,302,5}{6\,996\,528\,845,01}$ = 4,2%
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{total passif}}$	$\frac{428\,424\,941,17}{7\,713\,240\,904,83}$ = 5,5%	$\frac{220\,986\,897,19}{7\,852\,300\,561,15}$ =2,8%	$\frac{294\,738\,302,5}{8\,136\,845\,157,74}$ =3,6%

Source : réalisé par nos même à partir des documents fournis par l'ENEL pour les années 2013-2014-2015

#### - Rentabilité financière

La rentabilité financière est passée de 6,4%en 2013, 3,2% en2014 et à 4,2%en2015 soit une baisse de 2.2 points, cette diminution de rentabilité est due la diminution de résultat net durant ces trois années et l'augmentation des capitaux propres.

### - Rentabilité économique

La rentabilité économique est passée de 5,5% en 2013, 2,8% en 2014 et à 3,6% en 2015 soit une baisse de 1.9 points, ceci reflète la diminution du résultat net.

En somme :

D'après l'étude de la situation financière de l'entreprise durant les trois années 2013-2014-2015, on a abouti aux conclusions suivantes :

L'entreprise est en bonne santé financière puisque cette dernière réalise une marge de sécurité au cours des trois années (2013-2014-2015), qui lui permettra de financer ses besoins à court terme, et une trésorerie positive, ce qui signifie que l'équilibre financier est respecté. L'étude des ratios montre que l'entreprise est rentable, solvable et autonome financièrement, alors que ce n'est pas le cas pour la majorité des entreprises publiques algériennes qui souffrent du déficit et du surendettement.

## Section 3 : L'analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise

L'entreprise d'Electro-Industrie fixe des objectifs à long terme, qui s'agit de l'élargissement de sa gamme de production qu'elle souhaite réalisée sur un horizon de 7 ans. Après l'étude de l'environnement de l'entreprise et sa situation financière, nous allons maintenant essayer de présenter son projet de développement.

### 3.1. Les objectifs et les moyens de financement de l'entreprise.

En analysant les réponses aux questions posées aux responsables financiers de l'entreprise (voir le guide d'entretien en annexe n°13), nous avons mis en exergue ses objectifs et sa structure de financement.

#### -Les objectifs de l'entreprise

A la question suivante "Quels sont les objectifs à long terme de l'entreprise", nous avons eu la réponse suivante :

Concernant les objectifs à long terme, l'entreprise prévoit l'élargissement de sa gamme de production afin de couvrir les besoins du marché et faire-face à la concurrence, ainsi que le renouvellement et la modernisation de ses outils de production pour éviter les pannes machines qui freinent carrément la production. Et la réalisation d'un projet d'investissement

en partenariat avec la société Indienne Vijai-Electricals Ltd pour la production de transformateurs de grandes puissances.

En terme financier, l'entreprise prévoit la mise en œuvre des ressources nécessaire en vue d'atteindre ses objectifs fixés, ainsi que la réalisation des progrès pour une meilleure couverture des coûts.

Globalement, l'entreprise souhaite le maintien de la part majoritaire du marché, et la satisfaction des besoins de ses clients, ainsi que la commercialisation de ses produits.

### **-Les moyens de financement**

Concernant la question relative aux moyens de financement, le responsable financier nous a répondu comme suit :

L'entreprise finance ses investissements en partie par l'autofinancement et le reste par le recours aux crédits bancaires et le partenariat.

-pour le renouvellement et la modernisation de ses outils de production, elle fait recours au crédit bancaire ;

- et finance le projet d'élargissement de sa gamme de production pour une partie par l'autofinancement, et le reste assuré par le crédit bancaire et le partenariat.

Ainsi, l'Etat a accordé à l'entreprise ENEL un crédit CPE (Crédit Populaire d'Etat) composé de quatre enveloppes destinées à :

La première enveloppe d'un montant de 582 MDA pour la mise à niveau des outils de production ;

La deuxième enveloppe d'un montant de 210.5 MDA pour les investissements immatériels ;

La troisième enveloppe d'un montant de 306 MDA pour la formation de personnel ;

Et la quatrième enveloppe d'un montant de 2800 MDA pour le financement du projet de transformateurs en grande puissance.

## **3.2. Le plan de développement de l'entreprise sur un horizon de 7ans (2016-2022)**

Nous avons également posé la question relative au plan de développement, la réponse donnée est : L'entreprise publique d'électro-industries établit un projet d'investissement qui s'étale sur 7 ans (2016-2022), et porte sur l'élargissement de sa gamme de production et l'augmentation de sa capacité de production des transformateurs et des moteurs électriques pour couvrir les besoins du marché national et l'exportation à l'étranger. Ainsi, l'entreprise a signé un accord en partenariat avec le groupe Indien Vijai- Electrical Ltd pour la création d'une société spécialisée dans la fabrication des transformateurs de grandes puissance dont l'entreprise ENEL détient 45% du capital social de la nouvelle société.

### **3.2.1. Le programme d'investissement de l'entreprise**

Ce plan de développement prévoit un financement de 2.4 Milliards de DA pour la réalisation d'une unité de production, de transformateurs de grande puissance et 1.3 Milliards de DA pour la mise à niveau et la modernisation des deux unités Moteurs et Transformateurs.

Les projets visés et les résultats attendus à travers la concrétisation de ce programme sont :

- L'extension progressive des capacités de production des transformateurs,
- La mise à niveau et la modernisation des équipements de l'unité Moteurs.
- Les dépenses liées à la formation du personnel sont exclusivement financé par fonds propres.
- Le crédit CPE de 306 MDA affecté à la formation sera réservé au nouveau projet.

### **3.2.2. L'activité économique de l'entreprise pour la période 2016-2022 :**

L'activité économique de l'entreprise pour la période 2016-2022 va écouler comme suit :

- Les ventes physiques de transformateurs vont croître de 8% entre 2016 et 2022, soutenues par le programme SONELGAZ qui prévoit de doubler la production d'énergie électrique de 4% entre 2018 et 2020.
- Quand aux ventes de moteurs, il est prévu une forte croissance de 20% par an justifié par le marché ;

-En valeur, les transformateurs maintiendront leur position dominante avec une part de 85% et les moteurs avec 15% ;

-La prestation technique restera marginale avec 1% du chiffre d'affaire cumulé.

### **3.2.3. Les contraintes financières**

La réponse du responsable financier à la question 5 "quelles sont les contraintes financières que l'entreprise peut subir" est la suivante :

L'entreprise d'Electro-industrie peut subir certaines contraintes financières lors de la réalisation de son projet d'investissement, il s'agit notamment de :

- Non encaissement des créances arrivées à l'échéance par les clients, ce qui provoque un déséquilibre financier ;
- La lenteur pour la réalisation des projets une fois les crédits sont accordés par l'Etat et l'accumulation des intérêts.

L'entreprise d'Electro-Industrie est une entreprise non endettée vu le faible taux d'endettement enregistré sur les trois années étudiés.

### **3.3. Budget prévisionnel pour l'année N**

Par manque de données on n'a pas pu établir un plan de financement complet du projet d'investissement de l'entreprise, les responsables financiers ont refusé de nous communiquer les données sur le projet de l'entreprise car c'est confidentiel, on a pu avoir les données uniquement pour une seule année (N).

Le budget de l'année N sera élaboré selon deux éléments :

-Sur la base des réalisations effectives de l'exercice N-1.

-La nouvelle donnée concernant les transformateurs, les nouveaux programmes de production et de commercialisation tiennent compte des quantités réelles de transformateurs commandées par X à travers le contrat qui vient d'être notifié à l'entreprise en date du 12 janvier de l'année N et qui porte sur 5560 transformateurs pour une valeur hors taxes de 32 Milliards de DA à réaliser sur 12 mois il va sans dire que ce programme viendra consolider de façon notable l'ensemble des agrégats de gestion de l'exercice N.

-Le chiffre d'affaires consolidé d'un montant de 4 323 463 KDA est en hausse de 40% par rapport à l'année N-2 (3 087 004 KDA) et de 162% par rapport aux prévisions de clôture de N-1 (1 650 000KDA).

A l'instar des données précédentes, le transformateur reste le produit clé de l'entreprise (91% du CA consolidé).

Le chiffre d'affaires de l'unité moteurs (9% du chiffre d'affaires consolidé), quoi qu'enregistrant un bon significatif de 41% l'année N, demeure insuffisant et reste tributaire de la demande nationale limitée dans une large mesure aux seuls besoins de renouvellement.

-les programmes commerciaux Moteurs et Transformateurs ont été valorisés aux prix de vente publics (détail) diminué de 20% pour les moteurs et de 30% pour les transformateurs.

Pour l'unité Publicité-Marketing : un montant de 20 000 KDA est prévu pour l'exercice N au titre du budget marketing.

-Le programme de production consolidé pour N, s'élève à 3 467 079 KDA. Il est en hausse de 4% tant par rapport à N-1 (3 322 288KDA) et de 27% par rapport à N-2 (2 725 465 KDA).

L'activité de transformateurs représente 86% du programme consolidé de l'entreprise.

Les stocks de produits finis : les stocks sont en baisse de 856 384 KDA par rapport à la clôture N-1, 1 358 550 KDA soit une baisse de 63%.

-Programme d'approvisionnement : est en augmentation de 14% pour les achats locaux et en diminution de 18% pour les importations par rapport à N-1.

- Programme d'investissement : le plan d'investissement de l'année N de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du plan de développement 2016-2022.

La tranche d'investissement prévue pour l'année N est de 379 000 KDA répartie comme suit :

-Unité transformateurs : 100 000 KDA, soit 27% du programme investissement global.

-Unité Moteurs et Prestations : 206 000 KDA, soit 55% du programme d'investissement global.

- Investissements communs : 73 000 KDA, soit 18% du programme d'investissement global.

### **3.3.1. Le compte de résultat prévisionnel**

Les projections financières des différents programmes du budget N, se sont traduites par la formation des agrégats et résultat d'exploitation ci-après :

#### **3.3.1.1. Produits prévisionnels d'Exploitation**

Un montant de 3 517 579 KDA, les produits d'exploitation de l'année N sont situés de :

-Chiffre d'affaires                      4 323 463 KDA

-Production stockée                    -856 384 KDA

-Autres produits opérationnels et produits financiers : 50 500 KDA.

Les produits d'exploitation sont en hausse de 26% par rapport aux prévisions de clôture de l'année N-1 (2 799 459 KDA), en raison du relèvement en N des niveaux d'activité (production et chiffre d'affaires).

### **3.3.1.2. Charges prévisionnelles d'exploitation**

Un montant global de 3 085 967 KDA, les charges d'exploitation se déclinent comme suit :

- Consommations : 2 080 247 KDA, soit 67% des charges globales
- Services : 50 000 KDA, soit 2% des charges globales
- Charges de personnel : 709 191 KDA, soit 23% des charges globales
- Amortissements et prévisions : 180 000 KDA, soit 6% des charges globales
- Autres charges : 66 528 KDA, soit 2% des charges globales.

Comparativement aux charges de l'exercice N-1 évaluées à 2 559 255 KDA ; les charges globales de l'exercice N sont en hausse de 21%.

Cette augmentation des charges est imputable en grande partie à l'augmentation des consommations de matières (444 968 KDA) et des salaires (117 773 KDA).

### **3.3.1.3. Soldes et résultats intermédiaires de gestion**

- Production de l'exercice : 3 467 079 KDA.

La valeur de la production N, d'un montant de 3 467 079 KDA, est en hausse de 27% par rapport à la clôture N-1 (2 725 465 KDA).

- Achats consommés de l'exercice : 2 080 247 KDA.

Les achats consommés, à 2 080 247 KDA, sont en hausse de 27% par rapport aux consommations 2014 (1 635 279 KDA) en raison de la hausse des programmes de production de l'exercice 2015.

- Valeurs Ajoutée d'exploitation : 1 336 832 KDA.

La valeur Ajoutée d'un montant de 1 336 832 KDA est en hausse de 29% par rapport à celle de N-1 (1 040 186 KDA) en raison de l'augmentation des programmes de production et de ventes de l'exercice N.

Ratio VA/CA, de l'ordre de 63% en N-1 passe à 31% en N.

- Charges du personnel : 709 191 KDA

Évalués à 709 191 KDA, les charges du personnel prévues pour l'année N sont en hausse de 20% par rapport à N-1 (591 418 KDA) en raison l'impact généré par l'abrogation de l'article 87 bis.

Toutefois il est à noter que le ratio charges du personnel / Chiffre d'affaires, de l'ordre de 32% en N-1 passe à 23% en N.

- Excédent brut d'exploitation (EBE) : 565 112 KDA.

L'entreprise dégagera au titre de l'exercice N un Excédent Brut d'Exploitation positif de 565 112 KDA, en amélioration de 33% par rapport à N-1 (423 768 KDA).

Le ratio EBE/CA, de l'ordre de 26% en N-1 passera à 13% en N.

- Résultat opérationnel : 396 112 KDA.

Le résultat opérationnel de l'année N d'un montant de 396 112 KDA est en amélioration de 117% par rapport à N-1 (182 479 KDA). Nous constatons que l'exercice a été grevé d'une provision sur stocks produit finis Transformateurs d'un montant de 80 000 KDA pour baisse des prix.

- Résultat financier : 25 500 KDA

Le montant de 25 500 KDA, le résultat financier de l'année N est en diminution de 39% par rapport à N-1 (57 725 KDA) en raison de la baisse des produits financiers générés par les dettes arrivées à l'échéance en N et qui seront remplacés à un taux de 2.5% au lieu de 4%, ainsi que par l'emprunt obligataire de 300 millions de Dinars arrivé à l'échéance en juin N-1 et encaissé par l'entreprise.

- Le résultat net de l'exercice après déduction de l'impôt sur les bénéfices, IBS : 332 341 KDA.

L'activité de l'entreprise dégagera un résultat net positif de 332 341 KDA, en hausse de 80% par rapport aux prévisions de clôture N-1 (184 959 KDA).

### **3.3.2. Le plan de financement pour l'année N**

A travers l'étude de l'annexe n°12 que le responsable financier de l'ENEL nous a communiqué, qui porte une présentation du plan de financement pour les années N-2, N-1, N, nous avons aboutis aux résultats suivants :

#### **3.3.2.1. Encaissement**

Le volume prévisionnel des encaissements de l'entreprise pour l'exercice N est de 4 635 498 KDA, soit une hausse de 57% comparativement aux prévisions de clôture N-1 (2 945 610 KDA).

Les encaissements de l'exercice N sont structurés comme suit :

- Recettes sur ventes au comptant : 758 769 KDA, soit 16% des encaissements de l'exercice.
- Recettes sur recouvrements de créances : 3 830 729 KDA (dont 16% antérieures à N-1), soit 83% des recettes de la période.
- Autres recettes divers (produits financiers) : 46 000 KDA, soit 1% des encaissements de la période.

Les recouvrements de créances antérieure à N d'un montant de 605 967 KDA sont constitués des produits de ventes à terme des quatre derniers mois de l'année N-1.

#### **3.3.2.2. Décaissements**

D'un montant de 3 966 480 KDA, les décaissements d'exploitation prévisionnels N sont en hausse de 29% par rapport aux prévisions de clôture N-1 (3 076 054 KDA).

Cette augmentation s'explique par l'augmentation des programmes d'approvisionnements de l'exercice N.

Les dépenses sont structurées comme suit :

- Paiement fournisseurs : 2 158 075 KDA dont 250 000 KDA de frais d'approche (droits de douane notamment), soit 54% des dépenses globales.

-Dépenses du personnel : 744 651 KDA, soit 19% des dépenses globales.

-Dépenses générales : 80 000 KDA, soit 2% des dépenses globales.

-Impôts et taxes : 648 083 KDA, soit 16% des dépenses globales.

-Autres dépenses (frais financiers, dividendes et autres) : 335 671 KDA, soit 9% des dépenses globale.

Le plan de financement de l'entreprise pour l'exercice N se traduira par un excédent de trésorerie d'exploitation positif de 669 018 KDA pour la période.

Donc, l'entreprise dégagera au 31/12/N un solde positif de 2 371 479 KDA, et un solde de 1 702 461 KDA au 31/12/N-1, soit une augmentation de 39%.

Par manque de données, on n'a pas pu établir un plan de financement complet du projet d'investissement de l'entreprise, puisque les responsables financiers ainsi que le PDG ont refusé de nous communiquer des données chiffrées sur le projet de l'entreprise car c'est confidentiel, mais on put comme même avoir les données pour une seule année (N).

L'analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise pour l'année (N) fait ressortir un solde positif de 2 371 479 KDA, qui lui permettra de financer en partie son projet d'investissement, nous pouvons dire que l'entreprise dispose de moyens pour financer partiellement son plan de développement futur.

## **Conclusion**

L'analyse financière et prévisionnelle de l'activité de l'entreprise ENEL nous a permis d'apprécier sa situation financière et sa vision stratégique.

Selon les résultats obtenus et les données collectée au sein de l'ENEL, l'entreprise est en bonne santé financière puisqu'elle réalise des résultats excédentaires et maintien toujours son équilibre financier, ce qui reflète la rationalité dans la gestion de ses moyens de financement.

L'entreprise fixe des objectifs et établit des prévisions à long terme pour la réalisation de ses projets d'investissements, en dégagant un plan de financement qui s'étale sur une période de 7 ans, donc on constate que l'entreprise intègre une stratégie financière lors de sa réflexion sur son avenir, afin d'assurer son développement et faire face à la concurrence.

## Conclusion générale

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, de vérifier l'intégration de la stratégie financière au sein des entreprises publiques algériennes, particulièrement l'entreprise ENEL dans le cadre de réflexion sur leur avenir et de réalisation de leurs projets d'investissement.

Le changement de l'environnement de l'entreprise a imposé la modernisation de son système de gestion, notamment la fonction finance qui occupe aujourd'hui un rôle important dans le développement de l'entreprise.

Les entreprises publiques sont l'un des principaux piliers de l'économie nationale et l'Etat doit accorder une importance particulière aux difficultés qu'elles rencontrent dans le cadre de gestion et de financement de ses investissements.

Ainsi, dans le cadre de la restructuration des EPE, l'Etat algérien a engagé réformes réalisées en deux phases, la première organique et la deuxième financière, cette dernière était pour assainir leur situation financière qui souffrait de déficits considérables. Depuis les réformes de 1980, les termes de production, efficacité, et performance ne cessent de se présenter comme le but essentiel de la série de changements enclenchée en 1980.

Avec la lourdeur de la procédure de financement en matière d'investissement, les responsables des entreprises se sont vus ignorés dans leur stratégie d'investissement, dans la mesure où les projets industriels sont décidés par le plan dans le cadre de la politique de développement global. Ces investissements ne répondaient pas toujours aux aspects de rentabilités économique et financière. Ainsi, non seulement les principes de profit et de création de richesse réelle sont absents des entreprises, mais aussi la vision stratégique réelle.

La recherche que nous avons menée à aboutit à la constatation de l'absence d'une stratégie financières au sein des EPE en Algérie, ce qui reflète la situation financière déficitaire pour la majorité des entreprises publiques algériennes. Cela est dû aux contraintes que rencontrent les entreprises publiques algériennes notamment en matière de prise des décisions stratégiques et l'absence de l'autonomie de gestion.

Cependant, l'entreprise d'Electro-Industrie d'Azazga contrairement aux autres entreprises du secteur public, est en bonne santé financière et ne connaît aucune difficulté en matière de financement de ses investissements ; puisque cette dernière vise des objectifs à long terme et prévoit les moyens pour les financer, donc la première hypothèse est vérifiée. Mais, on ne pas

dire que l'entreprise est totalement autonome en matière de prise de décisions stratégique, puisque ça n'entre pas dans la logique et les principes de fonctionnement du secteur public, de ce fait la deuxième hypothèse n'est pas vérifiée.

En effet, à travers l'analyse de la situation financière de l'entreprise pour les trois années (2013-2014-2015), on constate que cette dernière maintient toujours son équilibre financier, ne souffre pas de problèmes d'endettement et dégage une capacité d'autofinancement qui lui permet de financer en partie ses investissements. En outre, l'analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise publique ENEL, montre que cette dernière intègre une stratégie financière lors de la réflexion sur son avenir, puisque cette dernière établit des prévisions à long terme et trace un plan de développement de son projet d'investissement. De ce fait la troisième hypothèse est vérifiée.

# *Bibliographie*

## **Ouvrages**

ALAIN.M, 2001, « Analyse financière : concept et méthodes », Edition DUNOD, Paris.

AMELON.J-L, 2002, « L'essentiel à connaître en gestion financière », Edition MAXIMA, paris.

ALFONSNIG, GRANG. Jean.P, 1987, « Pratique de gestion et d'analyse financière », Edition d'ORGANISATION, Paris.

BELAIBOUD.M, s.d, « Gestion stratégique de l'entreprise publiques algérienne », Edition OFFICE DES PUBLICATION UNVERSITAIRE, Alger.

BOUYAKOUB.F, 2000, « Entreprise et le financement bancaire », Edition CASBAH, Alger.

Bruno.S, 1980, « Gestion financière », Edition DUNOD, Paris.

CABANE.P, 2004, « L'essentiel de la finance », 2<sup>ème</sup> Edition D'ORGANISATION, Paris.

COHEN.E, 1991, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition EDICEF, Paris. Format PDF, Repéré à EURL.

COHEN.E, 2004, « Analyse financière », 5<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, Paris.

CHIHA.K, 2006, « Gestion et stratégie financière », Edition HOUMA, Alger.

CONSO.P, HEMICHI.F, 2002, « Gestion financière », 10<sup>ème</sup> Edition, Paris, France.

DEGOT.J-G, GRIFFITHS.S, 2007, « Gestion financière », 3<sup>ème</sup> Edition d'ORGANISATION.

GARDES.N, 2006, « Finance d'entreprise », Edition DUNOD. Paris.

HAMDI.K, 2001, « Le diagnostic financier », Edition es-Salem, Alger.

LUE.B, 2007, « Principe de technique bancaire », Paris.

MAKHLOUF.F, 2007, « Entreprise, organisation et gestion », Edition PAGE BLEUE, Alger.

MARMUSE.C, 1988, « Gestion de trésorerie », Edition HERISSY, Evreux.

MARMUSE.C, 2007, « La planification financière de l'entreprise »

MELBOUCI.L, 2008, « Le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission ? », Edition ELAMEL, Tizi-Ouzou.

OGIEN.D, 2008, « MAXI FICHES de gestion financière », Edition DUNOD, Paris.

RIVET.A, 2003, « Gestion financière », Edition ELLIPSES, Paris.

TARAOULA, 2006, « Analyse et décision financière », Edition de l'HARMATTAN, Paris.

THIETAR.R.A, 1996, « La stratégie de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition EDISCIENCE INTERNATIONAL, Paris.

ZITOUN.T, 2003, « Analyse financière », Edition BERTI, Paris.

## **Thèses et mémoires**

HAMIL, 2015, « Les contraintes des entreprises publiques algériennes au redéploiement stratégique à l'international : le cas de BCR », université MOULOUD MAMMERI, Tizi-Ouzou.

ILTHEME.GHALAMALLAH, 2009, « Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique », université de TOULOUSE III.

BENMESSAOUD.K, 2009« Privatisation des entreprises publique en Algérie (SPG EL OUST& GROUP ERCO) », Thèse de doctorat en science commerciale, université d'ORAN.

## **Articles et journal officiel**

- Direction Générale de la Veille Stratégique, des études économique et statistique « Guide d'administrateur », avril 2013, disponible sur : [http:// www.DGVSEES/02/56/13](http://www.DGVSEES/02/56/13).

-GRIM.N, « Entreprises publiques économique, le mythe de l'autonomie de gestion », article de journal Algérie.eco du 17/09/16. Disponible sur : [http:// www.algérie-eco.com](http://www.algérie-eco.com).

-Journal officiel de la république Algérienne N°13, 23/02/11. Repéré à URL.

## **Sites web**

<http://www.dscgue2.Wordpress.com>

<http://.www.cloudfront.com>

<http://.www.rachatducredit.com>

## Liste des schémas

<b>Schéma n°01</b> : La politique financière dans la cadre de la contrainte de solvabilité.....	35
<b>Schéma n°02</b> : Les différentes étapes de la planification financière.....	48
<b>Schéma n°03</b> : Détermination de la variation du F.R.N.N.G.....	49
<b>Schéma n°04</b> : Détermination de la variation du B.F.R d'exploitation .....	49
<b>Schéma n°05</b> : Détermination de la variation du B.F.R hors exploitation.....	49
<b>Schéma n°06</b> : Détermination de la variation de la trésorerie.....	49
<b>Schéma n°07</b> : Présentation schématique du compte de résultat .....	55
<b>Schéma n°08</b> : Les circuits du financement des entreprises publiques algériennes.....	66
<b>Schéma n°09</b> : L'analyse stratégique selon le modèle SWOT.....	69
<b>Schéma n°10</b> : Les autorités qui sont chargés d'élaborer une stratégie d'orientation et la stratégie interne de l'entreprise .....	70
<b>Schéma n°11</b> : L'évolution de l'entreprise d'Etat avant la restructuration.....	72
<b>Schéma n°12</b> : L'organigramme du direction finance et comptabilité .....	88

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : Les calculs des ratios de la rentabilité .....	26
<b>Tableau n°02</b> : Les calculs des ratios de liquidité.....	27
<b>Tableau n°03</b> : Les calculs des ratios de la structure financière .....	28
<b>Tableau n°04</b> : Présentation du budget de trésorerie .....	47
<b>Tableau n°05</b> : Présentation du tableau de financement en compte.....	50
<b>Tableau n°06</b> : Forme du plan de financement .....	53
<b>Tableau n°07</b> : Contenu du diagnostic interne .....	67
<b>Tableau n°08</b> : Contenu du diagnostic externe .....	68
<b>Tableau n°09</b> : Les principaux agents agréés distributeurs de l'ENEL.....	89
<b>Tableau n°10</b> : Les principaux fournisseurs de l'ENEL .....	90
<b>Tableau n°11</b> : Les principaux concurrents transformateurs .....	90
<b>Tableau n°12</b> : Quantités produites des moteurs.....	93
<b>Tableau n°13</b> : Quantité produites des transformateurs .....	94
<b>Tableau n°14</b> : Tableau représentatif de la production et la vente en quantité pour les années 2012-2013-2014-2015 .....	95
<b>Tableau n°15</b> : Bilan en grands masse en DA pour 2013 .....	98
<b>Tableau n°16</b> : Bilan en grandes masse en DA pour 2014 .....	99
<b>Tableau n°17</b> : Bilan en grandes masse en DA pour 2015 .....	99
<b>Tableau n°18</b> : Détermination du FR en DA .....	100
<b>Tableau n°19</b> : Détermination du FR en DA .....	100
<b>Tableau n°20</b> : Détermination du BFR en DA.....	101
<b>Tableau n°21</b> : Détermination du TN en DA .....	101
<b>Tableau n°22</b> : Détermination de la CAF en % .....	102
<b>Tableau n°23</b> : Les calculs des ratios de la liquidité en %.....	103
<b>Tableau n°24</b> : Les calculs des ratios de structure en % .....	104
<b>Tableau n°25</b> : Les calculs des ratios de rentabilité en %.....	105



# **Annexes**

## **Annexe N°13**

### **Guide d'entretien**

1-Quels sont les objectifs à long terme de l'entreprise ?

2-Quels sont les objectifs globaux de l'entreprise ?

3-Quels sont les objectifs financiers de l'entreprise ?

4-Quelles sont les sources de financement de l'entreprise ?

5-Quelles sont les contraintes financières que l'entreprise peut subir lors de la réalisation de son projet d'investissement ?

6-Quelle est la structure financière de l'entreprise ?

7-Est-ce que l'entreprise trace un plan de développement de son projet d'investissement ?

## Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	11
Chapitre1.L'organisation de la fonction financière de l'entreprise et la planification stratégique .....	16
Introduction au chapitre 1 .....	16
Section1. La fonction financière et l'utilité de l'analyse financière.....	16
1.1. Définition et contenu de la fonction financière .....	17
1.2. Rôle et outils de la fonction financière.....	18
1.3. Utilité de l'analyse financière dans la gestion financière.....	19
1.3.1. Définition et objectifs de l'analyse financière.....	19
1.3.2. Les outils de l'analyse financière de l'entreprise .....	20
1.3.2.1. Le bilan.....	20
1.3.2.2. Le compte de résultat .....	21
1.3.2.3. Les documents annexes .....	21
1.3.3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise.....	22
1.3.3.1. L'analyse par les équilibres financiers .....	22
1.3.3.2. L'analyse par la méthode des ratios .....	25
Section 2. La politique financière de l'entreprise et choix de financement .....	29
2.1. La politique financière .....	29
2.1.1. Définition et objectifs de la politique financière .....	29
2.1.2. Présentation de la notion de base de la politique financière : coût du capital.....	30
2.1.2.1. La détermination du coût des sources de financement.....	30
2.1.2.2. Le calcul du coût du capital.....	33
2.1.3. Le choix d'une politique financière.....	34
2.2. Les sources de financement de l'entreprise.....	36
2.2.1. Le financement par fonds propres .....	37
2.2.1.1. Autofinancement .....	37
2.2.1.2. Cessions d'éléments d'actifs .....	38
2.2.1.3. Augmentation du capital .....	38

2.2.2. Le financement par quasi-fonds propres .....	39
2.2.2.1. Les comptes courants d'associés ou les avances associés.....	40
2.2.2.2. Les titres et les prêts participatifs .....	40
2.2.2.3. Les titres subordonnés .....	40
2.2.3. Le financement par endettement .....	40
2.2.3.1. Emprunt ordinaire (indivis).....	41
2.2.3.2. Les emprunts obligataires.....	41
2.2.3.3. Crédits à moyen terme.....	42
2.2.3.4. Le crédit de bail.....	42
Section 03. La planification financière et prévisionnelle .....	43
3.1. L'organisation de la prévision financière .....	44
3.2. Le budget de trésorerie .....	45
3.2.1. L'encaissement du budget de trésorerie .....	46
3.2.2. Le décaissement du budget de trésorerie.....	46
3.3. Le tableau de financement.....	48
3.3.1. Les objectifs du tableau de financement .....	48
3.3.2. La structure d'un tableau de financement .....	48
3.3.3. Utilisation du tableau de financement .....	51
3.3.3.1. A posteriori : analyse de l'évolution de la structure financière.....	51
3.3.3.2. A priori : prévision des équilibres financiers .....	51
3.4. Le plan de financement prévisionnel .....	52
3.4.1. Les emplois à long et moyen terme.....	52
3.4.2. Les ressources à long et moyen terme.....	53
3.5. Le compte de résultat prévisionnel.....	54
Conclusion du chapitre 1 .....	56
Chapitre 2. Les entreprises publiques algériennes : évolution et stratégie.....	58
Introduction au chapitre .....	58
Section 1. Présentation des notions de base .....	59
1.1. Généralité sur l'EPE.....	59
1.1.1. Définition de l'entreprise publique .....	59
1.1.2. Typologies de l'entreprise publique .....	60
1.1.3. Caractéristiques de l'entreprise publiques.....	61
1.1.4. Les objectifs de l'entreprise publique algérienne.....	61
1.1.5. L'importance de l'entreprise publique industrielle .....	62

1.2. La stratégie de l'entreprise .....	63
1.2.1. Définition de la stratégie .....	63
1.2.2. Raison d'une stratégie .....	64
1.2.3. Les caractéristiques de la stratégie .....	64
1.2.4. La stratégie financière d'une entreprise .....	65
1.2.5. Le modèle « SWOT ».....	66
1.3. La stratégie dans une entreprise publique algérienne.....	70
1.3.1. Le concept algérien du mot stratégie.....	70
1.3.2. La stratégie de l'entreprise publique .....	71
Section 2. L'évolution des entreprises publiques algériennes.....	72
2.1. L'entreprise publique algérienne avant la restructuration.....	72
2.1.1. L'autogestion.....	73
2.1.2. La société nationale .....	73
2.1.3. L'entreprise socialiste .....	74
2.2. Les réformes économiques des entreprises publiques algérienne .....	76
2.2.1. Les réformes économiques durant la période 1978- 1993 .....	76
2.2.2. Les réformes économiques depuis 1993 .....	77
Section 3. Le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne .....	78
3.1. Organisation et gestion interne de l'entreprise publique.....	78
3.1.1. Les organes de gestion des entreprises publique en Algérie .....	78
3.1.2. Les normes de gestion .....	79
3.1.3. Le pouvoir de décision dans l'entreprise publique.....	79
3.1.4. Le mode de gestion interne des EPE.....	80
3.1.5. L'échec de l'autonomie de gestion au sien des EPE en Algérie .....	81
3.2. La politique et contraintes financières des entreprises publiques .....	82
3.2.1. La politique financière .....	82
3.2.2. Les contraintes financières des entreprises publiques.....	83
Conclusion du chapitre.....	84
Chapitre 3 : L'intégration de la stratégie financière au sein de l'entreprise ENEL .....	86
Introduction au chapitre .....	86
Section 1 : La présentation de l'entreprise et l'analyse stratégique de son environnement .....	87
1.1. Organisation et fonction financière de l'entreprise .....	87
1.2. Environnement de l'ENEL.....	89

1.2.1. Le micro- environnement de l'ENEL.....	89
1.2.2. Le macro-environnement .....	92
1.3. La politique de fonctionnement de l'entreprise.....	92
1.3.1. La politique commercial.....	93
1.3.2. La politique de production .....	93
1.4. Essai d'analyse stratégique par le modèle SWOT.....	96
1.4.1. Le diagnostic interne .....	96
1.4.1.1. Les points forts .....	96
1.4.1.2. Les points faibles.....	96
1.4.2. Le diagnostic externe.....	97
1.4.2.1. Les opportunités .....	97
1.4.2.2. Les menaces .....	97
Section 2 : L'analyse de la situation financière de l'ENEL .....	98
2.1. L'analyse par les équilibres financiers .....	98
2.1.1. Les bilans en grandes masse.....	98
2.1.2. Détermination du Fonds de Roulement.....	100
2.1.3. Détermination du Besoin en Fonds de Roulement.....	101
2.1.4. Détermination de la Trésorerie Nette .....	102
2.1.5. Capacité d'autofinancement .....	102
2.2. L'analyse par la méthode des ratios .....	103
2.2.1. Ratios de la liquidité.....	103
2.2.2. Ratios de structure financière .....	104
2.2.3. Ratios de la rentabilité.....	105
Section 3 : L'analyse prévisionnelle de l'activité de l'entreprise .....	106
3.1. Les objectifs et les moyens de financement de l'entreprise .....	106
3.2. Le plan de développement de l'entreprise sur un horizon de 7 ans (2016-2022) .....	108
3.2.1. Le programme d'investissement de l'entreprise .....	108
3.2.2. L'activité économique de l'entreprise pour la période 2016-2022 .....	108
3.2.3. Les contraintes financières .....	109
3.3. Budget prévisionnel pour l'année N.....	109
3.3.1. Le compte de résultat prévisionnel .....	110
3.3.1.1. Produits prévisionnel d'exploitation .....	110
3.3.1.2. Charges prévisionnelles d'exploitation .....	111
3.3.1.3. Soldes et résultats intermédiaires de gestion.....	111

3.3.2. Le plan de financement pour l'année N .....	113
3.3.2.1. Encaissements .....	113
3.3.2.2. Décaissements .....	113
Conclusion du chapitre.....	114
Conclusion générale .....	116
Bibliographie	
Liste des schémas	
Liste des tableaux	
Annexes	
Table des matières	