

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Université mouloude mammeri tizi ouzou



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT
DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

Mémoire de fin d'études

ANALYSE DE PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE
ENTREPRISE

Présenté par : BETTAOULA chakib abdelkader

BOUKAHEL anes

Présenté devant :

- ❖ **Présidente : Dr. Saoudi Nadia, MCB, UMMTO**
- ❖ **Examinatrice : Dr. KARAOUI Ahlem, MCB, UMMTO**
- ❖ **Encadreur: Dr.DAKHANE Hassyna, MCB, UMMTO**

PROMOTION 2022/2023

Remerciements

EN CE MOMENT DE RÉALISATION PERSONNELLE, JE TIENS À EXPRIMER MA PROFONDE GRATITUDE ENVERS TOUTES LES PERSONNES QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE MON MÉMOIRE DE MASTER. CETTE RÉALISATION N'AURAIT PAS ÉTÉ POSSIBLE SANS LEUR SOUTIEN INESTIMABLE ET LEUR ENCOURAGEMENT CONSTANT. TOUT D'ABORD, JE TIENS À REMERCIER MON DIRECTEUR DE MÉMOIRE MD DAKHANE HASSYNA POUR SA GUIDANCE EXPERTE TOUT AU LONG DE CE PROJET.

VOS CONSEILS PRÉCIEUX, VOTRE PATIENCE ET VOTRE ENGAGEMENT À POUSSER MES LIMITES ACADÉMIQUES ONT ÉTÉ ESSENTIELS POUR LA RÉUSSITE DE CE TRAVAIL. VOTRE EXPERTISE A ÉCLAIRÉ MON CHEMIN ET M'A AIDÉ À AFFINER MES COMPÉTENCES DE RECHERCHE.

UN REMERCIEMENT SPÉCIAL VA À MA FAMILLE ET À MES AMIS QUI ONT TOUJOURS ÉTÉ LÀ POUR ME SOUTENIR, MÊME LORSQUE LES DÉFIS SEMBLAIENT INSURMONTABLES. VOTRE ENCOURAGEMENT MORAL ET VOTRE COMPRÉHENSION CONSTANTE ONT ÉTÉ UNE SOURCE INESTIMABLE DE MOTIVATION. JE TIENS À REMERCIER MES CAMARADES DE CLASSE ET MES COLLÈGUES POUR LES DISCUSSIONS STIMULANTES ET LES ÉCHANGES INTELLECTUELS QUI ONT ENRICHİ MON EXPÉRIENCE ACADÉMIQUE.

DEDICACES

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

**- À MES TRÈS CHERS PARENTS À CEUX QUE JE DOIS AUJOURD'HUI
MA RÉUSSITE QUE DIEU LES PROTÈGE ET LES BÉNISSE.**

- À MES TANTES, ONCLES ET À TOUTE MA FAMILLE.

- À MES COUSINES ET MES COUSINS

- À MONSIEUR DAKHANE HASSYNA, MON PROFESSEUR ENCADREUR

- À TOUS MES AMIS.

Sommaire

Introduction générale	08
<u>Chapitre I</u> : généralités sur la performance et l'analyse financière	
Section 01 : notions de base	14
Section 02 : les formes et les dimensions de la performance	22
Section 03 : généralité sur l'analyse financière.....	27
<u>Chapitre II</u> : les indicateurs de la performance	
Section 01 notions de mesure de la performance.....	40
Section 02 : le tableau de bord financier.....	47
Section 03 : Indicateurs De Mesure De la Performance.....	54
<u>Chapitre III</u> : analyse de la performance de IFEG (BLIDA)	
Conclusion générale.....	90

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisées

BFR : Besoins Fonds de roulement

BFRE : Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRG : Besoins en Fonds de Roulement Globale

BFRHE : Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CAF : La Capacité d'Autofinancement

CCP : Compte Courant Postale

DCT : Dettes à Court Terme

DF : les Dettes Financières

DLMT : les Dettes à Long et Moyen Terme

DRC : Direction Régional Centre

EBE : l'Excédent Brut d'Exploitation

FP : Fonds Propres

FR : Fonds de Roulement

FRE : Fond de Roulement étranger

FRNG : Fond de Roulement Net Global

FRP : Fond de Roulement propre

FRT : Fond de Roulement Total

KP : capitaux permanents

M/dise : Marchandises

MC : Marge Commerciale

PCG : Plan Comptable générale

PPPC : Provisions Pour Pertes et Charges

R.A.F : ratio D'autonomie Financière

R.F.P : ratio de Financement Permanent

R.F.P.I : ratio de Financement Propre des Immobilisations

R.F.T : ratio de Financement Total

R.I.A : ratio des Immobilisations d'Actif

R.L.G : ratio de Liquidité Générale

R.L.I : ratio de Liquidité Immédiate

SIG : Les Soldes Intermédiaires de Gestion

SPA : Société Par Action

STH : Société de Gestion D'exploitation des Terminaux marins à Hydrocarbures

TA : Trésorerie Active

TCR : Tableau du Compte de résultat

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TTC : Toute Taxes Comprises

TVA : Taxes sur la Valeur Ajouté

VA : La valeur Ajoutée

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont guidées pour améliorer leur performance, qui est censée être : la recherche de la maximisation des profits.

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et en constante évolution, l'analyse de la performance financière d'une entreprise revêt une importance cruciale. Les entreprises sont confrontées à des défis majeurs tels que la mondialisation, les avancées technologiques rapides et les fluctuations des marchés financiers, ce qui les oblige à prendre des décisions stratégiques éclairées pour maintenir leur compétitivité et leur croissance.

L'analyse de la performance financière permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise en examinant ses états financiers, ses ratios et ses indicateurs clés. Elle offre une vision globale de sa rentabilité, de sa solvabilité, de son efficacité opérationnelle et de sa création de valeur pour les actionnaires. Cette analyse est essentielle pour les dirigeants, les investisseurs, les créanciers et autres parties prenantes, car elle leur permet de comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'orienter leurs décisions en conséquence.

Le présent mémoire se propose d'approfondir l'analyse de la performance financière d'une entreprise en mettant l'accent sur plusieurs aspects clés. Tout d'abord, il examinera les méthodes et les outils d'analyse financière disponibles, tels que l'analyse du bilan, de l'état des résultats et du tableau des flux de trésorerie. Ces outils permettent de calculer des ratios financiers pertinents tels que le ratio de rentabilité, le ratio d'endettement, le ratio de liquidité, etc., qui fournissent des indications précieuses sur la santé financière de l'entreprise.

Ensuite, ce mémoire explorera les différentes dimensions de la performance financière, en mettant en évidence l'importance de chaque aspect dans l'évaluation globale de l'entreprise. Par exemple, il examinera comment la rentabilité peut être analysée à travers des ratios tels que la marge bénéficiaire, le rendement des actifs et le rendement des capitaux propres. De même, il analysera la solvabilité en se basant sur des ratios d'endettement et de couverture des intérêts. L'efficacité opérationnelle sera évaluée en se concentrant sur des ratios tels que le ratio de rotation des stocks, le ratio de rotation des créances clients et le ratio de rotation des fournisseurs.

- ***Problématique :***

Notre étude se focalise sur l'examen de la performance et de la rentabilité de l'entreprise à travers l'analyse financière. Cette approche nous conduit à poser la question fondamentale suivante : Peut-on considérer l'analyse financière comme un instrument contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise ? Afin de répondre à cette question centrale, nous avons formulé les interrogations subsidiaires suivantes :

En quoi consiste concrètement l'analyse financière ?

Quelles sont les sources d'information qui alimentent l'analyse financière ?

Quels sont les outils reconnus comme essentiels pour favoriser la performance de l'entreprise ?

- ***Objectif de recherche :***

Notre objectif principal consiste à entreprendre une étude visant à clarifier les principes fondamentaux de l'analyse financière et à examiner le rôle des états financiers. Cette démarche nous permettra ainsi de retracer le parcours antérieur de l'entreprise, d'identifier ses atouts et ses vulnérabilités, dans le but de formuler une évaluation de sa situation financière, de sa performance actuelle, ainsi que de son potentiel de croissance.

- ***Motifs de la sélection du sujet :***

La sélection de ce thème ne résulte pas du hasard, mais de notre motivation à saisir l'importance de l'analyse financière dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il est impératif de se familiariser avec les caractéristiques et les éléments clés de cette notion cruciale pour l'état de santé financier et économique d'une entreprise.

- ***Organisation de notre travail :***

Afin de conduire notre recherche de manière efficace, nous avons divisé notre mémoire en quatre chapitres, dont les trois premiers se concentrent sur le cadre théorique de notre étude.

- Le premier chapitre traite des notions fondamentales de l'analyse financière et de la performance.
- Le deuxième chapitre se penche sur les aspects de la performance.
- Le troisième chapitre sera consacré à la pratique de notre travail de recherche intitulé l'analyse financière de l'entreprise cas de l'entreprise.

-

- ***Méthodologie :***

Nous avons suivi une méthodologie basée sur :

- Une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et les notions de base de la performance et l'analyse financière (L'approche descriptives);

- Une étude empirique (étude de cas) dans l'organisme d'accueil. Il s'agit du cas de L'Institution des Centres de Formation en Electricité et Gaz (IFEG).

- *Délimitation du champ de l'étude :*

L'étude en question porte sur l'analyse de performance financière d'une entreprise : cas de l'institut de formation en électricité et gaz (IFEG), dans la période du juillet 2023- Septembre 2023.

- *Les Etudes Précédentes :*

- **L'étude de :** Imatoukene Sarah et Mekbel Tinhinane: « La performance financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » », Mémoire de Master en finance et comptabilité, L'université Université AbderrahmaneMIRA de Bejaïa, 2022.

L'objectif de l'étude est de s'interroger sur les outils de mesure de la performance et le rôle de l'analyse financière afin d'améliorer et de consolider la santé financière, la méthodologie a été utilisée est une recherche bibliographique dans le cadre théorique, et aussi une étude empirique étude de cas dans l'organisme d'accueil « de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » », L'étude a trouvé des résultats, dont les plus importants est: l'analyse du tableau de bord est considérée comme un principal outil de contrôle des performances et elle est indispensable pour l'entreprise portuaire de Bejaia, Les tableaux de bord fournissent des informations complètes et utiles conduisant à poser les bonnes questions qui aident à la prise de décision, et aussi est considéré comme un outil de communication interne et externe qui permet aux analystes financiers d'attirer l'attention des managers sur les points clés de l'analyse financière pour améliorer la performance de l'entreprise.

- **L'étude de :** BEGHADAD Fouad et BELAIDI Djillali: « Analyse de la performance financière de l'entreprise : Cas Entreprise portuaire Bejaia »
E.P.B », Mémoire de Master en Comptabilité et Audit (CA),
L'université Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, 2020-2021.

L'objectifs de cette étude est de d'identifier les indicateurs utilisés pour porter des jugements objectifs et judicieux, notamment pour évaluer le degré de performance financière de l'EPB, la méthodologie a été utilisée est une recherche bibliographique dans le cadre théorique, et la méthode de l'étude de cas dans le cadre pratique, L'étude a trouvé des résultats, et aussi une étude financière faite à partir des documents comptables de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou. L'étude a trouvé des résultats, la structure du district est équilibrée durant la période d'étude. Ensuite par l'analyse des ratios de différente catégorie qui montre, que la structure est solide. Le district est solvable. Néanmoins, des problèmes de liquidités sont soulevés au niveau des liquidités réduite et immédiate. Par ailleurs, le district est rentable étant donné que ses ratios de rentabilité financière et économique soient satisfaisants.

Chapitre 01 :

généralités sur la performance

Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... – auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Section 1

1 : Définition de la performance :

La performance peut être définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles une entreprise utilise ses ressources pour atteindre ses objectifs. Elle reflète la capacité de l'entreprise à générer des résultats positifs dans les domaines clés tels que la rentabilité, la productivité, la qualité, la satisfaction des clients, etc. La performance peut être évaluée à différents niveaux, tels que celui de l'entreprise dans son ensemble, d'un département spécifique ou d'un individu.

Selon KHEMAKHEM, dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » la performance n'était jamais un mot français il dit que :

« La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais »¹.

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie: donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie: une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19e Siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20ème Siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une manière et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

¹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

Selon BOURGUIGNON (1995 :62) contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, le résultat et éventuellement son exceptionnel succès »

Romain Lenglet. a défini La performance financière comme une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires. La performance financière est mesurée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, le ratio d'endettement, etc.

Selon les écrits de LORINO, l'efficacité au sein de l'entreprise réside dans tout ce qui, et exclusivement ce qui, contribue à optimiser la relation entre la valeur créée et les coûts engagés. Autrement dit, cela implique d'améliorer la création nette de valeur. Cette perspective met en évidence l'importance de maximiser la valeur ajoutée tout en minimisant les coûts associés. En d'autres termes, une entreprise performante est celle qui parvient à générer un surplus de valeur nette par rapport à ses dépenses.²

Le concept avancé par LORINO souligne que la performance au sein d'une entreprise ne se résume pas uniquement à la réalisation de tâches ou à l'efficacité opérationnelle, mais qu'elle doit être évaluée en fonction de sa capacité à augmenter la création de valeur nette. Cela peut impliquer des stratégies telles que l'optimisation des processus, l'innovation, la gestion efficace des ressources, ou la satisfaction des clients pour favoriser la croissance de la valeur nette.

En somme, la performance au sein de l'entreprise, selon LORINO, doit être considérée comme un équilibre subtil entre la création de valeur et la maîtrise des coûts, et elle est essentielle pour assurer la pérennité et le succès de l'entreprise sur le long terme. Cela nécessite une réflexion stratégique et une gestion efficace des ressources pour maximiser la création nette de valeur, ce qui contribue finalement à la prospérité de l'entreprise.

1.2 : Les éléments constitutifs de la performance.

² LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

Dans une perspective globale, la performance se manifeste lorsque l'efficacité et l'efficience se conjuguent, tout comme la pertinence et l'économie. En d'autres termes, une entreprise est considérée comme performante uniquement lorsque ces concepts sont appliqués.

- **L'efficacité**

L'efficacité concerne l'exploitation des ressources en vue d'atteindre des résultats prédéfinis conformément aux objectifs établis. De manière plus générale, et qui correspond bien à notre contexte, elle peut être définie comme la capacité d'un élément particulier à influencer positivement une situation de travail, en éliminant un obstacle qui entrave sa progression. « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ». ³

Pour simplifier, l'efficacité peut être définie comme la relation entre les résultats obtenus par un système et les objectifs qu'il vise à atteindre. En conséquence, plus les résultats se rapprochent des objectifs visés, plus le système est considéré comme efficace. On peut donc utiliser le degré d'efficacité pour évaluer les performances d'un système. ⁴

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience**

L'efficience, quant à elle, se réfère à la relation entre les biens ou les services produits d'un côté, et les ressources utilisées pour les produire de l'autre. Dans une perspective d'efficience, l'objectif est d'obtenir le produit maximal en utilisant un ensemble donné de ressources, ou encore d'atteindre une qualité et une quantité de produits ou de services données en utilisant le minimum de moyens possible. En d'autres termes, l'efficience implique une gestion optimale des ressources et des capacités pour obtenir les meilleurs résultats.

³ GRANSTED, (I) : « l'impassé industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁴ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁵

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

- **La pertinence**

La pertinence demeure une notion essentiellement subjective et ardue à évaluer. Cependant, on peut convenir que la pertinence se définit comme la concordance entre les moyens employés et les actions entreprises pour réaliser un objectif spécifique. En d'autres termes, elle consiste à atteindre de manière efficace et efficiente l'objectif préalablement établi.

- **L'économie**

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, il est essentiel que l'acquisition des ressources se fasse avec une qualité acceptable tout en minimisant les coûts.

Il est également important de noter que la recherche de la performance exige une perspective globale et interdépendante de tous les paramètres de gestion, qu'ils soient internes ou externes, quantitatifs ou qualitatifs, techniques ou humains, physiques ou financiers. Le gestionnaire doit donc s'efforcer d'atteindre une performance globale qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- En ce qui concerne la production, il s'agit de rechercher constamment une augmentation de la productivité, ce qui implique un rendement physique élevé accompagné d'une qualité de premier plan.
- Dans le domaine de la vente, l'objectif est d'assurer une compétitivité solide sur le marché.

⁵ GRANSTED, « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

- En ce qui concerne les finances, la performance se manifeste principalement par la rentabilité, qui peut être définie de diverses manières.

Section 1.3 : Objectifs de la performance

La performance joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs d'une entreprise. Les objectifs de performance peuvent varier en fonction du secteur d'activité et de la stratégie de l'entreprise, mais ils incluent généralement la maximisation des bénéfices, l'amélioration de la part de marché, l'optimisation des coûts, l'innovation, la satisfaction des clients, etc. La performance financière est souvent considérée comme un objectif clé, car elle mesure la rentabilité et la création de valeur pour les actionnaires.

En effet, l'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise.

La performance définie en terme financier ne suffit plus vu sa dimension court-termite de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés.

Elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

- Les objectifs de la performance financière sont les suivants :
 - Renforcer la stabilité financière : La performance financière a pour objectif de maintenir une stabilité financière à long terme en assurant la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Cela implique de gérer efficacement la trésorerie, de réduire les risques financiers et de maintenir un équilibre financier sain

- Rassurer les investisseurs et les parties prenantes : La performance financière est un indicateur clé pour rassurer les investisseurs, les créanciers et les autres parties prenantes de l'entreprise. Une performance financière solide renforce la confiance et la crédibilité de l'entreprise sur le marché
- Dans les définitions de la performance, on trouve ce que LEBAS a appelé les caractères communs de la performance :
 - Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé.
 - Réalisation d'un résultat.
 - Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe.
 - Aptitude à réaliser ou à accomplir.
 - Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition.
 - Mesurer par un chiffre ou une expression communicable ;
 - Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

Il est important de noter que les objectifs de la performance financière peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de ses stratégies spécifiques. Les objectifs financiers doivent être alignés sur la vision et les objectifs globaux de l'entreprise afin de garantir une performance financière optimale.

MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats.⁶

D'après COHEN Elie, l'analyse financière englobe un ensemble de principes, de techniques et d'outils qui facilitent l'évaluation de la situation financière d'une entreprise, ainsi que l'identification des risques qui la concernent, tout en permettant d'évaluer les niveaux et la qualité de ses performances.⁷

En fin de compte, la surveillance et l'attention portée à la performance financière de votre entreprise sont cruciales. Elle revêt une importance particulière car elle agit comme un indicateur rassurant pour vos partenaires commerciaux et investisseurs. Elle est également la pierre angulaire qui garantit la pérennité de votre activité. En d'autres termes, votre performance financière est le baromètre de la santé de votre entreprise et son aptitude à prospérer dans un environnement économique en constante évolution.

La performance financière d'une entreprise ne se limite pas à une simple mesure de ses bénéfices ou pertes. C'est en réalité sa capacité à créer de la valeur et à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement les ressources financières à sa disposition. Cela

⁶ MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES L'essentiel du contrôle de gestion 2^{ème} édition l'université de Limoges

⁷ COHEN, Elie. Analyse Financière. 4eme édition. Paris : Economica. 2004. P.07.

signifie que la performance financière va bien au-delà des chiffres, car elle reflète la capacité de votre entreprise à investir dans la croissance, à innover, à honorer ses engagements envers les créanciers, et à récompenser les actionnaires. En somme, elle est le reflet de la viabilité et de la compétitivité de votre entreprise sur le marché, ce qui en fait un élément essentiel pour assurer sa pérennité et sa prospérité à long terme. Il est donc crucial de surveiller et de maintenir une performance financière solide pour garantir le succès et la durabilité de votre entreprise.

SECTION 2 : les formes et les dimensions de la performance :

2-1

Les formes et les dimensions de la performance financière peuvent varier en fonction des définitions et des perspectives.

Selon Melchior Salgado, la notion de performance occupe une place centrale dans toutes les évaluations d'entreprises et d'organisations. Dans les dictionnaires de la langue française, la performance est définie comme un enregistrement officiel d'un résultat atteint à un moment donné (t), toujours en référence à un contexte particulier, un objectif précis et un résultat anticipé, quel que soit le domaine concerné. En pratique, il est indéniable que le concept de performance est complexe et multidimensionnel, et il ne prend réellement de sens que dans le contexte spécifique dans lequel il est employé.

Étant donné l'absence de consensus parmi les chercheurs sur la définition de la performance, nous proposons ici une démarche de clarification basée sur une revue de la littérature existante concernant la performance organisationnelle en sciences de gestion.

2-2 formes de la performance :

La performance est une notion complexe et difficile à définir, qui peut être abordée sous différents angles et dimensions

2-2-1 : **La performance financière** : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA⁸.

- Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

⁸ Alfred Sloan Les grands auteurs en contrôle de gestion (2021), pages 85

- L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

2-2-2 La performance économique

La performance économique se divise en deux dimensions essentielles : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- • La compétitivité-prix : elle se réfère à la capacité d'un produit à attirer des clients en raison de son prix, au détriment des produits concurrents. Mesurer cette compétitivité permet d'évaluer la position de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- • La compétitivité hors-prix : elle se rapporte à la capacité d'un produit à séduire les clients en raison d'éléments autres que le prix, tels que la qualité des produits, l'innovation, le service, le design, etc.

2-2-3 : La performance organisationnelle : implique la mesure de l'efficacité de l'entreprise en ce qui concerne la qualité de sa production, sa flexibilité et sa gestion des délais, entre autres aspects.

2-2-4 : La performance sociale : La performance sociale se manifeste à travers le bilan social, qui synthétise les données numériques essentielles pour évaluer la situation sociale et les relations au sein d'une entreprise. En France, les entreprises employant plus de 300 salariés sont tenues de produire un bilan social. Parmi les

nombreux indicateurs sociaux, on peut mentionner les rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les cas de maladies professionnelles, etc.

2-2-5 : La performance sociétale :

Cela reflète l'implication de l'entreprise dans les sphères environnementales, humanitaires et culturelles. Les instruments de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) offrent la possibilité d'évaluer le niveau de performance de l'entreprise.

2-3- Théories relatives à la performance

2-3-1 la théorie des buts

LEVY LEBOYER donne une définition du but en insistant sur l'importance de fixer des objectifs à la fois au niveau personnel et au niveau organisationnel. D'un autre côté, LOCKE conçoit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il met en évidence que les objectifs exercent une influence significative sur la motivation et les actions visant à réaliser cette performance, même si le but en lui-même n'est pas toujours atteint.⁹

Cette notion est sujette à l'interprétation personnelle et dépend de la probabilité estimée d'obtenir un résultat donné, une probabilité qui repose sur les performances observées dans le passé.

2-3-2 : -La théorie du renforcement

⁹ LEVY – LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition des EDITION D'ORGANISATION, Paris ,2001.

Cette théorie avance que tous les comportements, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont susceptibles d'être maîtrisés et ajustés en fonction du résultat souhaité. Elle se fonde sur l'idée que nos actions sont régies par leurs conséquences, tandis que nos choix sont influencés par des facteurs internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, et ainsi de suite.

2-4 : Les dimensions de la performance

Nous pouvons discerner deux formes de performance : la performance externe, qui concerne les parties impliquées dans une relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne, qui est principalement pertinente pour les membres internes de l'organisation. Les distinctions entre ces deux formes de performance sont répertoriées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Se concentre principalement sur les actionnaires et les institutions financières.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Se rapporte à la manière dont le résultat est élaboré en utilisant les ressources de l'organisation.
Exige la création et la transmission	Impose de mettre à disposition les informations requises pour étayer le

d'informations financières.	processus de décision.
Effectuer l'analyse financière des principaux équilibres.	Mener à l'élaboration des paramètres d'action.
Suscite des discussions et des désaccords parmi les divers acteurs impliqués.	Nécessite une perspective commune de la performance pour aligner les efforts de tous vers un objectif commun.

Section 3 : Généralité sur l'analyse financière

3-1- notions générales sur l'analyse financière :

3-1-1- Historique de l'analyse financière

Juste avant la crise de 1929, qui allait marquer un changement majeur dans les pratiques financières, les activités bancaires étaient principalement axées sur la gestion des comptes et l'octroi de facilités financières temporaires. À cette époque,

le défi résidait dans le financement des industries émergentes telles que le secteur charbonnier, la construction et la mécanique. Les prêts d'exploitation étaient accordés sous réserve de garanties solides visant à distinguer clairement le risque encouru par le banquier de celui de l'entreprise emprunteuse. Ces garanties permettaient au banquier de s'assurer du remboursement, quel que soit le sort de l'entreprise endettée. Ces garanties reposaient souvent sur des biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais qui n'étaient pas directement liés à son activité, ou même sur le patrimoine personnel des propriétaires de l'entreprise.

3-1-2- Quelques définitions de l'analyse financière

Afin de mieux appréhender cette approche de l'analyse financière, nous vous présentons les définitions suivantes :

« L'analyse financière constitue un ensemble des concepts, méthodes et instruments qui Permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux Risques qui l'affectent, et à la qualité de ses performance »¹⁰

« L'ensemble des connaissances nécessaires à la compréhension des techniques à mettre en œuvre pour étudier l'activité, la rentabilité et le financement de l'entreprise »¹¹

3-1-3 : La fonction de l'analyse financière au sein de l'entreprise

L'analyse financière assume un double rôle au sein de l'entreprise, tant en matière de communication interne qu'externe. D'une part, elle se présente comme une source

¹⁰ COHENE, « Analyse financière », Edition économique ,5^{ème} édition, Paris, 2004, P 08.

d'indicateurs élaborés à partir des données comptables et établis par l'entreprise elle-même. D'autre part, elle permet aux destinataires de cette information de l'interpréter de manière adéquate.

En effet, l'analyse financière poursuit principalement les objectifs suivants :

- Améliorer la gestion de l'entreprise en offrant un diagnostic précis.
- Examiner les concurrents, clients ou fournisseurs, en évaluant leur gestion et leur solvabilité.
-
- Établir des prévisions en calculant la situation actuelle et en anticipant une situation future.
- Faciliter la prise de décisions en s'appuyant sur l'état actuel de l'entreprise et en cherchant à atteindre des objectifs définis dans des délais précis.
- Contrôler la gestion de l'entreprise pour vérifier si elle est satisfaisante ou nécessitent des ajustements.
- Maintenir un équilibre financier entre les ressources et les utilisations au sein de l'entreprise.
- L'exploration de nouvelles sources de financement pour garantir une continuité de financement.

3-2 Objectifs de l'analyse financière

Les objectifs de l'analyse financière varient en fonction de l'entité qui la réalise, que ce soit l'entreprise elle-même par le biais de ses services financiers, ou des tiers tels que les banquiers, les organismes de crédit, les fournisseurs ou les

actionnaires. On peut distinguer entre les objectifs internes et externes de l'analyse financière.

3-2-1- les objectifs externes :

- Parvenir à une décision fondée et cohérente avec la stratégie commerciale de l'entreprise.
- Acquérir une compréhension approfondie de l'économie de l'entreprise, c'est-à-dire sa position sur le marché.

En combinant les objectifs internes et externes, on peut conclure que l'objectif général de l'analyse financière est d'examiner les conditions d'équilibre financier et de fournir une vue d'ensemble de la situation et de la solvabilité de l'entreprise.

3-2-2- les objectifs internes

- Mesurer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, à secréter de la richesse
- Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise
- Analyser l'évolution de chiffre d'affaire, la structure financière et la trésorerie

- Mesurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise
- Déterminer les besoins en termes de crédit à court terme
- Apprécier le risque pour l'entreprise qu'implique la mise en place de ces crédits
- Evaluer l'indépendance financière de l'entreprise, et sa capacité d'endettement dans l'optique des besoins futurs
- Mesurer la rentabilité de l'entreprise.

3-3-1- Les sources d'information financière

Les documents financiers essentiels, à savoir le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, et l'état de variation des capitaux propres, sont publiés au minimum une fois par an, généralement à la clôture de l'exercice. Pour bien comprendre ces documents, il est nécessaire d'examiner également l'annexe, qui contient des informations détaillées sur toutes les opérations réalisées par l'entreprise.

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe constituent la base obligatoire pour analyser l'activité et la performance d'une entreprise, et sont communément appelés les "états financiers".

Selon Jonathan Berk, les états financiers peuvent être définis comme suit :

Les états financiers sont des documents comptables préparés à intervalle régulier par toutes les entreprises, pour que ces documents soient utiles aux parties prenantes, ils doivent être : intelligibles, fiables, pertinents et comparables.¹²

3-3-2- Les sources d'informations non financières

De nombreuses informations sont accessibles au greffe du tribunal de commerce, parmi lesquelles on peut distinguer les suivantes :

- Un extrait comprenant des données telles que la date de création, la forme juridique de l'entreprise, l'identification des dirigeants, ainsi que des informations sur son fonds de commerce.
- Le détail des garanties offertes par l'entreprise, ainsi qu'une ventilation des contrats de crédit-bail immobilier.
- Des brochures de présentation de l'entreprise et de ses concurrents, fournissant de nombreuses indications sur l'activité de l'entreprise, sa stratégie, et sa situation.

3-4-les composants du bilan financier

- L'actif du bilan financier se divise en trois grandes catégories :

¹² Jonathan BERK, DEMARZ Opeter , « Finance d'entreprise ,Pearson ,Paris ,2009,P37.

1. Actif Fixe : Cette catégorie englobe les éléments corporels, incorporels, et financiers, qui se décomposent comme suit :

- **Immobilisations Incorporelles** : Il s'agit des actifs non matériels, tels que les fonds de commerce, les frais d'établissement, et les frais de développement.
- **Immobilisations Corporelles** : Ces actifs comprennent les terrains, les constructions, et les équipements.
- **Immobilisations Financières** : Cette catégorie regroupe les titres de participation et les titres de placement dont la maturité est supérieure à un an

2. Actif Circulant : Cette catégorie inclut :

- **Valeurs d'Exploitation** : Il s'agit des actifs utilisés dans l'exploitation courante de l'entreprise, comme les matières premières, les marchandises, les produits finis, et les produits semi-finis.
- **Valeurs Réalisables** : Cela englobe les créances, telles que les créances sur les clients et les comptes rattachés.
- **Valeur Disponible** : Cette composante comprend les comptes bancaires, la caisse, et les valeurs mobilières de placement.

Le passif du bilan financier (ressources)

- Le passif du bilan financier représente les ressources de l'entreprise et se compose de trois éléments principaux :
- **1. Capitaux Permanents** : Cette catégorie comprend :
 - **Capitaux Propres** : Il s'agit de ressources internes détenues par l'entreprise, principalement à travers les apports de l'entreprise. On peut les subdiviser en :
 - Capital Personnel ou Social.
 - Les réserves et les subventions.
 - Les résultats et les écarts de réévaluation.
 - **Dettes à Moyen et à Long Terme (DMLT)** : Ce sont généralement des dettes liées à des investissements et des emprunts d'une durée supérieure à sept ans.
- **2. Dettes à Court Terme (DCT)** : Cette catégorie rassemble des dettes que l'entreprise doit rembourser au cours de l'année en cours.

3-5- Les indicateurs de l'équilibre financier

- L'équilibre financier d'une entreprise dépend de la cohérence entre ses ressources et ses emplois, ce qui a un impact sur sa solvabilité et sa liquidité.

3-5-1- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

- Le FRNG est l'excédent des capitaux permanents sur les actifs fixes, ou autrement dit, l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les besoins à court terme.
- Calcul du FRNG : $FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif fixe}$
 $FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$
- Interprétation du FRNG :
- Si le FRNG est supérieur à zéro, cela signifie que les immobilisations ont été entièrement financées par les capitaux permanents, avec un excédent en tant que marge de sécurité à court terme.
- Si le FRNG est inférieur à zéro, cela indique que les immobilisations n'ont pas été entièrement financées par les capitaux permanents.
- Si le FRNG est égal à zéro, cela reflète un équilibre financier où les ressources à court et à long terme correspondent aux besoins à long et à court terme.

3-5-2- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

- Le BFR est un besoin qui se dégage des opérations d'exploitation de l'entreprise, telles que les achats, les ventes, et la fabrication.
- Calcul du BFR : $BFR = \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$
 $BFR = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Dette financière})$

3-5-3- La Trésorerie

- La trésorerie de l'entreprise représente les disponibilités lui permettant de financer ses dépenses à court terme.
- Calcul de la trésorerie : $TR = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dette financière}$
 $TR = \text{Fonds de Roulement Net Global} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$
- Interprétation de la trésorerie :

- Si la trésorerie est supérieure à zéro, l'entreprise dispose de liquidités excédentaires.
- Si la trésorerie est supérieure à zéro, cela signifie que l'entreprise bénéficie d'une aisance financière, ce qui indique une bonne santé financière. Elle dispose de liquidités pour faire face à sa dette financière.
- Si la trésorerie est inférieure à zéro, cela signifie que l'entreprise dépend des ressources financières à court terme, mettant ainsi en danger son autonomie financière.
- Si la trésorerie est égale à zéro, cela reflète une autonomie financière à court terme, mais cette indépendance est temporaire.

La marge commerciale (MC)

La marge commerciale (MC) est spécifique à l'activité de négoce et représente les ressources dégagées par cette activité. Elle permet d'évaluer l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise.¹³

MC = Chiffre d'affaires - Coûts de revient.

La valeur ajoutée (VA) est un indicateur qui mesure le poids économique de l'entreprise ainsi que son niveau de croissance. Elle représente la richesse créée par l'entreprise.¹⁴

La formule pour calculer la valeur ajoutée est la suivante : VA = Marge commerciale + Production de l'exercice - Consommation de l'exercice en provenance de tiers.

La production de l'exercice permet de mieux mesurer l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le devenir des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations).¹⁵

¹³ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », 12^{ème} édition, Paris, 2014, p55.

¹⁴ Ibid, p55.

¹⁵ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière » 10^{ème} édition, Paris, 2006, P60.

La production de l'exercice se calcule comme suit : Production de l'exercice = Production vendue ± Production stockée + Production immobilisée.

Elle représente la valeur totale de ce que l'entreprise a produit au cours d'un exercice donné.

D'autre part, la valeur ajoutée quantifie la richesse générée par l'entreprise au cours de ses activités.

3-6-1-3- Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est un solde particulier qui représente le surplus généré par l'exploitation de l'entreprise, une fois rémunérés les facteurs de production.¹⁶ et déduits les impôts liés à la production. Il sert à mesurer la performance économique de l'entreprise.

Le calcul de l'EBE se fait comme suit : $EBE = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} - \text{Charges de personnel}$.

L'EBE représente les ressources financières générées par les activités de production et de commercialisation de l'entreprise.

3-6-1-4-le résultat d'exploitation

¹⁷Le résultat d'exploitation traduit la performance économique de l'entreprise. Ce solde prend en considération la politique d'amortissement et de

¹⁶ Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} édition, Paris, 2010, p167.

¹⁷ Redjem NECIB, « méthodes d'analyse financiers » Edition Dar EL - ouloun, Annaba, p71.

dépréciation de l'entreprise et est calculé de manière indépendante de sa politique financière et fiscale.

Le calcul du résultat d'exploitation se fait comme suit : Résultat d'exploitation = Excédent brut d'exploitation (EBE) + Reprises sur charges d'exploitation + Autres produits de gestion - Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation - Autres charges de gestion.

Il représente la performance économique de l'entreprise en tenant compte de tous les éléments liés à son exploitation.

3-6-1-5- Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Mesure à la fois la rentabilité économique et financière de l'entreprise. Il se calcule comme suit :

$RCAI = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$

Ce résultat permet d'évaluer la performance de l'entreprise en tenant compte de ses activités d'exploitation ainsi que de ses activités financières.

3-6-1-6- Le résultat exceptionnel

Représente le solde net des produits et des charges exceptionnelles¹⁸. Il se calcule comme suit :

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

¹⁸ Hubert de la Bruslerie, op.cit .p171.

Il reflète les résultats exceptionnels qui ne sont pas liés aux activités courantes de l'entreprise.

3-6-1-7- Le résultat net de l'exercice (RNE)

Est le résultat présenté dans les comptes de l'entreprise, et il permet d'évaluer la rentabilité pour les actionnaires. Le calcul du résultat net de l'exercice se fait en ajoutant le résultat exceptionnel au RCAI et en soustrayant la participation des salariés ainsi que les impôts sur les sociétés (compte 69).¹⁹

RNE = RCAI + Résultat exceptionnel - Participation des salariés - Impôts sur les bénéfices (IBS) + Report à nouveau

¹⁹ Maxi Fichres, « gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, Paris, 2008, p 23.

Chapitre 02 :

les indicateurs de la performance

Introduction

Dans le monde dynamique et compétitif d'aujourd'hui, la gestion efficace des organisations repose largement sur la capacité à mesurer, évaluer et améliorer la performance. Les entreprises, les institutions et les entités diverses s'efforcent de définir des objectifs clairs et de suivre leur progression vers l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, l'utilisation judicieuse d'indicateurs de performance s'avère être une pratique incontournable. Les indicateurs de performance, ou KPIs (Key Performance Indicators), sont des outils stratégiques permettant de quantifier et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Dans ce chapitre, nous explorerons en détail le rôle crucial des indicateurs de performance dans la gestion moderne, en examinant leur importance, leur diversité et leur utilisation stratégique. Nous plongerons également dans les différentes catégories d'indicateurs de performance, mettant en lumière leur capacité à fournir des insights essentiels pour orienter les décisions éclairées et favoriser l'optimisation continue. Ainsi, cette exploration approfondie des indicateurs de performance jettera les bases nécessaires à la compréhension de leur rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs organisationnels et contribuera à éclairer la manière dont ces outils peuvent être intégrés de manière judicieuse dans la gestion quotidienne

Section 01 : notions de mesure de la performance

1.1 Définition, critères et objectifs de mesure de la performance :

1.1.1. Définition de mesure de performance :

La mesure de la performance d'une entreprise peut être caractérisée comme l'évaluation du niveau d'accomplissement d'un objectif en confrontant le résultat accompli à l'objectif initialement fixé²⁰.

La génération de données et de métriques est essentielle dans le processus de gestion de la performance. C'est à partir de ces données et métriques que l'on peut effectivement diriger la performance 21

La mesure de performance revient à évaluer les résultats obtenus en les confrontant à un standard préalablement établi. En réalité, elle consiste à évaluer une quantité en la comparant à une valeur stable de la même nature, qui sert de point de référence, comme une unité de mesure ou un étalon. Cette comparaison permet de déterminer dans quelle mesure les résultats obtenus correspondent aux attentes ou aux normes établies. « Avant toute chose, il est essentiel de définir de manière objective la nature de la performance que l'on recherche. C'est le point de départ fondamental pour garantir que les efforts déployés et les actions entreprises convergent efficacement vers un objectif commun²² ».

1.1.2. Critères de mesure de la performance :

Les critères de mesure de la performance sont des indicateurs utilisés pour évaluer le succès et l'efficacité d'une entreprise. Ces critères peuvent être regroupés en deux catégories principales : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs²³.

- **Critères quantitatifs :**

La mesure de la performance est fréquemment dominée par des critères quantitatifs, et notamment par des indicateurs financiers et comptables à court terme tels que le chiffre d'affaires et le bénéfice annuel. Ces critères sont au cœur des méthodes couramment utilisées pour évaluer une entreprise.

²⁰ LYNCH (R-L) et CROSS (K-K), *measure Up, Yard stick for Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business, 1994, P 09 ;

²¹ GIRAUD (F), SAULPIC (o), NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), *contrôle de gestion et Pilotage de la performance*, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002, P 43 ;

²² LEDRUC (M), *capital-compétence dans l'entreprise*, édition ESF, Paris, 2007, P 21 ;

²³ MICHEL BARABEL, « Thèse de doctorat en Gestion ». Sous la direction de Pierre Romelaer. Paris, 1999, page 56.

Critères qualitatifs : Les critères qualitatifs sont de plus en plus utilisés pour évaluer la performance, et ils ne sont pas strictement financiers. On peut les classer en trois catégories : commerciaux et marketing, sociaux, et stratégiques.

Critères commerciaux et marketing :

Dans cette catégorie, on peut inclure des indicateurs tels que :

- La part de marché de l'entreprise.
- La qualité des produits et des services offerts.
- La perception de la qualité par les clients.
- La satisfaction globale des clients envers l'entreprise.

Critères sociaux :

La dimension humaine joue un rôle crucial dans la garantie de la performance future d'une entreprise. Cela englobe des aspects tels que :

- Les qualifications et les compétences du personnel.
- Le niveau de motivation du personnel.

L'amélioration et l'augmentation de la performance de l'entreprise sont fortement influencées par ces facteurs.

➤ Critères stratégiques :

Les critères stratégiques sont également essentiels pour évaluer la performance de l'entreprise. Ils comprennent des éléments tels que :

- Le positionnement du portefeuille de produits, qui peut être évalué à l'aide de la matrice BCG (Boston Consulting Group).
- L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie.

Ces critères sont nécessaires pour mesurer la performance à un niveau plus global et stratégique.

1.2. Les axes de mesure de performance :

La notion de performance est difficile à appréhender car elle peut être mesurée à l'aide de nombreux indicateurs différents et interprétée selon divers axes, qui sont les suivants :

1.2.1 La performance clients :

La satisfaction des clients assure la pérennité d'une entreprise, qu'elle évolue dans le secteur industriel ou commercial. Cette satisfaction nécessite une mobilisation significative de toutes les ressources de l'entreprise sur une période considérable. Les entreprises ont bien saisi qu'elles doivent déployer des efforts cohérents pour rester compétitives, ce qui se traduit par l'anticipation des attentes des clients et la recherche active de leur fidélisation.²⁴

1.2.2 La performance actionnaire :

L'accès aux ressources financières est devenu un défi stratégique majeur pour les entreprises, en raison de divers développements interconnectés. Parmi ceux-ci, on peut mentionner l'augmentation des besoins en fonds, qui découle des avancées technologiques, ainsi que la résurgence de l'influence des actionnaires et le renforcement du rôle des investisseurs institutionnels. De plus, la nécessité d'étendre

²⁴ Alain Fernandez, dans son livre intitulé "Les Nouveaux Tableaux de Bord des Managers" publié par les Éditions d'Organisation à Paris, explore différents sujets captivants P39

leurs opérations pousse les entreprises à rechercher de manière continue des financements pour soutenir leur expansion économique. Selon les marchés financiers, la performance d'une entreprise se mesure par sa capacité à générer de la valeur pour ses actionnaires.

1.2.3 La performance personnelle :

Afin d'encourager l'innovation et d'offrir un meilleur service à la clientèle, il est essentiel pour les entreprises de motiver leurs employés de manière à ce que chacun se sente engagé et investi dans l'avenir de l'entreprise. Dans un contexte où la compétition pour attirer des talents spécifiques est intense, il devient impératif pour les entreprises de fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, celles qui parviennent à maintenir une gestion performante des ressources humaines ont saisi l'importance du lien de confiance entre les employés et l'entreprise.²⁵

1.2.4 La performance partenaires :

De nos jours, de nombreuses entreprises externalisent des activités à forte valeur ajoutée à leurs partenaires. Ces activités, telles que la conception ou le transport, ont un impact stratégique considérable au sein de la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de cette chaîne de valeur dépend en partie de l'efficacité des fournisseurs ou partenaires impliqués. Ainsi, la relation entre une entreprise et son fournisseur va au-delà d'un simple accord contractuel pour devenir une relation stratégique à long terme. Par conséquent, la gestion stratégique implique un échange constant d'informations entre les partenaires, ce qui permet de réaliser des économies significatives et de se démarquer de la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires crée des synergies au sein de la même chaîne de valeur.

1.2.5 La performance sociale :

²⁵ Idem

Afin de prospérer dans le climat concurrentiel actuel, une entreprise doit impérativement adopter une vision stratégique partagée par l'ensemble de ses collaborateurs et dirigeants. En d'autres termes, une approche qui ne privilégie que l'aspect économique, au détriment de l'aspect social, n'est plus viable pour le succès d'une entreprise. Parallèlement, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont considérablement complexifié les opérations des entreprises. Il est désormais essentiel d'intégrer plusieurs variables sociales, telles que l'environnement et les droits des travailleurs, dans les stratégies d'entreprise pour évoluer dans leur environnement. Ainsi, il ne suffit plus de chercher à minimiser les coûts sans prendre en compte les implications en termes de risques sociaux pour l'entreprise.

1.3. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut être considérée comme une finalité en soi, car elle vise en réalité une diversité d'objectifs et de desseins qui peuvent être regroupés de la manière suivante :

- Favoriser l'innovation des produits,
- Reconnaître les accomplissements individuels,
- Optimiser les processus de production et favoriser un environnement de travail positif,
- Réduire les coûts de production,
- Introduire de nouveaux produits sur le marché et respecter les échéances de livraison,
- Encourager la créativité du personnel,
- Améliorer la gestion des réclamations,
- Augmenter la part de marché et fidéliser la clientèle,
- Renforcer la sécurité au travail et l'améliorer,
- Identifier et évaluer les compétences essentielles,
- Prévoir les besoins des clients et accroître la rentabilité,

- Consolider et développer les compétences existantes.

La mesure de la performance représente un mécanisme essentiel de contrôle au sein d'une entreprise, visant à attirer l'attention des responsables sur les éléments soumis à évaluation. Elle revêt une importance majeure dans la mobilisation de l'ensemble des membres de l'entreprise pour atteindre les objectifs préalablement définis. En effet, le système d'évaluation se transforme en un facteur de performance et de motivation, à la fois pour l'entreprise dans son ensemble et pour son personnel.

L'indice de performance joue un rôle central en tant que récepteur d'événements et d'informations. Il agit comme un lien crucial entre l'entreprise et ses partenaires au sein de son environnement.

L'indice de performance joue un rôle central en tant que récepteur d'événements et d'informations. Il agit comme un lien crucial entre l'entreprise et ses partenaires au sein de son environnement.

2.2 Pourquoi mesurer la performance ?

Il existe plusieurs causes pour mesurer la performance nous allons les présenter en dessous.

2.2.1 mesurer pour apprendre et innover :

D'une part, la mesure de la performance revêt une dimension d'apprentissage, dans le sens de l'apprentissage organisationnel tel que préconisé par le Balanced Score Card (BSC). L'objectif est de développer une maîtrise des processus et de capitaliser sur un avantage compétitif durable.

En effet, une autre dimension de cet apprentissage consiste à identifier les menaces et les opportunités grâce à la mesure. Les gestionnaires acquièrent ainsi une perspective accrue pour prendre des mesures appropriées, en apprenant à atténuer les menaces tout en exploitant les opportunités. La mise en place de règles de bonnes pratiques, basées sur l'expérience, constitue une source d'apprentissage précieuse pour l'organisation et le secteur dans son ensemble.

2.2.2 Mesurer pour améliorer :

La littérature reconnaît un lien presque direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et son amélioration au sein de l'organisation. Cependant, expliquer comment l'information ainsi générée se traduit concrètement en une amélioration perceptible de l'activité n'est pas toujours évident.

L'écosystème organisationnel se caractérise par la complexité des forces en jeu et l'opacité parfois des relations qui les entrelacent. En plus des facteurs de contingence, parfois difficiles à discerner, nous avons également évoqué les risques de conflits, les positions contradictoires, voire l'existence de forces invisibles, telles que l'inconscient collectif.

L'introduction de la performance vise à identifier les facteurs internes et externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure sont conçus pour mettre en évidence les zones critiques d'opportunités et de menaces, ainsi que pour identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, aussi pertinente soit-elle pour la phase d'évaluation, ne représentent en réalité que la première étape d'un processus plus vaste de pilotage de l'activité.

2.2.3 Mesurer pour communiquer :

En fin de compte, la performance est le fondement du contrat qui unit les différentes parties prenantes au sein de l'organisation. Les échanges entre ces parties sont principalement formulés en termes qui reflètent cette notion. Par conséquent, l'objectif de la mesure de la performance est de fournir des outils d'aide à la décision, permettant ainsi aux parties prenantes de réévaluer et, le cas échéant, de réviser leurs engagements envers la structure.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit être conçu de manière à utiliser un langage commun, compréhensible par l'ensemble des parties prenantes auxquelles il s'adresse. Cela facilite grandement les interactions et la communication entre elles.

Section 02 : Tableau de Bord

- **Le tableau de bord :**

1. Historique et définition du TDB :

Afin de mieux comprendre le fondement du tableau de bord, il semble nécessaire de remonter à ses origines

1.1. Dimension historique sur le TDB :

Le tableau de bord a fait son apparition au début du 20ème siècle, coïncidant avec l'avènement de l'ère industrielle et la nécessité pour les grands dirigeants de superviser les usines qui étaient alors en expansion. Entre les années 20 et 40, des méthodes statistiques et mathématiques ont été introduites dans le domaine du contrôle de gestion de l'entreprise. Toutefois, à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prédominait par rapport aux tableaux de bord.

C'est dans les années 40, aux États-Unis, que la notion de tableau de bord a véritablement émergé. À l'origine, le terme "tableau de bord" désignait le flux massif de données et de documents circulant au sein de l'entreprise, transportant des informations de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 1960 que certaines grandes entreprises ont mis en place un système de collecte, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives qui correspondait véritablement au concept d'un tableau de bord indépendant du contrôle de gestion. Cette évolution a été principalement influencée par le développement des méthodes de gestion américaines, notamment le concept de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était principalement considéré comme un outil de reporting. Il a fallu attendre les années 1990 pour que la conception du "tableau de bord" évolue vers une approche davantage axée sur la mise en œuvre des plans d'action, devenant ainsi plus engagée.

1-1-1 Définition de tableau de bord :

« Le tableau de bord se compose d'une série d'indicateurs conçus pour fournir au responsable d'un centre de responsabilité des informations essentielles concernant l'état du système qu'il supervise, ainsi que le niveau d'accomplissement de ses objectifs »²⁶

1.2 Définitions de tableau de bord financier (TBF) :

Le tableau de bord financier et comptable constitue un instrument de mesure qui repose principalement sur des données financières et comptables. Son principal objectif est d'orienter davantage vers l'analyse des performances obtenues plutôt que de se concentrer sur le suivi des responsabilités opérationnelles.

« Les tableaux de bord financiers ont pour mission de mettre en lumière les aspects cruciaux de la santé financière de l'entreprise en se basant sur les informations issues du bilan et du compte de résultat. »²⁷

Dans de nombreuses entreprises, les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de gestion pour plusieurs raisons :

- Ils reposent sur la comptabilité, une composante essentielle et obligatoire pour toute entreprise, offrant ainsi une source d'informations aisément utilisable.
- La sélection et le calcul des indicateurs sont relativement simples à effectuer.
- Ils permettent de faciliter les comparaisons entre différentes sociétés, notamment dans le contexte des filiales appartenant à un même groupe.

1-2-1 Les fonctions du tableau de bord :

²⁶ DORIATH, B., & GOUJE, C. "Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance." Paris : Éditions Dunod, 2007, page 84.

²⁷ WILFRIED, Niessen CHANTEUX, Anne. « Les tableaux de bord et business plan ». Edition des chambres de Commerce et d'industriel, 2005, p.12.

L'intégration du tableau de bord dans le processus de gestion de l'entreprise vise principalement à maintenir la performance et l'efficacité de ses différentes entités. Cela constitue une condition essentielle pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise dans son ensemble.

➤ **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord sert également comme un instrument de contrôle des responsabilités déléguées. Il fonctionne comme un système de reporting qui offre aux responsables à chaque niveau de l'organisation la possibilité d'évaluer les performances de leurs collaborateurs directs et de rendre compte de leurs résultats à leurs supérieurs hiérarchiques.

En tant qu'outil de comparaison, il facilite le suivi de la réalisation des objectifs et permet de repérer d'éventuels écarts par rapport aux normes de fonctionnement établies ou aux objectifs fixés.²⁸

➤ **Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité :**

La détection des écarts encourage les gestionnaires à mener des analyses approfondies afin d'identifier les causes sous-jacentes de ces écarts. En conséquence, ils sont amenés à définir des mesures correctives et des actions à entreprendre pour rétablir l'équilibre du système.²⁹

➤ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord favorise les échanges et la communication entre toutes les parties concernées :

Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques :

²⁸ ALAZARD, Claude., SEPARI, Sabine. « Contrôle de gestion : manuel et applications ». 6eme éd. Paris : Dunod, 2004, P.608.

²⁹ LEROY, M. « le tableau de bord au service de l'entreprise ». Paris : édition d'organisation, 2001, p.42.

Lors des réunions du comité de direction, chaque gestionnaire présente un rapport sur les résultats obtenus, analyse les écarts, en explique les causes, et expose les mesures correctives qu'il a mises en place ainsi que les résultats attendus de ces actions. En parallèle, la direction générale doit veiller à la cohérence des actions menées par les différents responsables en les orientant, notamment dans les cas où les objectifs n'ont pas été clairement définis.

- **Au sein de l'équipe :**

Le tableau de bord renforce la cohésion en concentrant l'attention sur les éléments cruciaux de la gestion à un moment donné, ce qui demande une coordination des actions au sein de l'équipe et la création d'un lien entre les efforts de chaque membre en vue d'atteindre l'objectif défini.

- **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances :**

La performance exige à la fois l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire atteindre un résultat proche de l'objectif fixé avec un minimum de coûts. Le tableau de bord permet d'évaluer la performance des responsables en comparant les prévisions aux réalisations.

La quête d'amélioration des performances motive les responsables et favorise la mobilisation des énergies ainsi que la cohésion au sein des équipes.³⁰

1-2-2 Les limites des tableaux de bord :

La pratique effective des tableaux de bord en entreprise ne correspond pas toujours pleinement aux concepts que nous avons précédemment abordés, que ce soit en termes de caractéristiques ou de fonctions.

En réalité, plusieurs lacunes et insuffisances se manifestent au sein des entreprises. Parmi ces dernières, on peut mentionner :

³⁰ LEROY, M. (Ouvrage cité), page 42.

Il n'existe pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au sein de la hiérarchie, mais plutôt un tableau de bord unique qui ne prend pas toujours en compte les particularités propres à chaque activité.

La transmission des décisions stratégiques à mesure qu'elles descendent dans la hiérarchie comporte des défis, car elles peuvent être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, ce qui entraîne une perte de précision à leur destination.

- ✓ Les tableaux de bord sont souvent immuables pendant de longues périodes, sans considération pour l'adaptation aux nouveaux besoins, objectifs ou moyens.
- ✓ La périodicité de mise à jour des tableaux de bord est généralement uniforme pour tous les services, même si elle peut ne pas convenir à certains métiers spécifiques.
- ✓
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale, ce qui entrave leur capacité à guider efficacement l'action au moment opportun. En outre, s'appuyer exclusivement sur les systèmes comptables et financiers présente un autre inconvénient majeur : la lenteur dans l'obtention des informations. Ce délai peut s'avérer coûteux pour l'entreprise, car il retarde la mise en place des mesures correctives nécessaires.³¹
- ✓ Les indicateurs ne font pas l'objet d'une remise en question, et l'absence de perspective sur une période prolongée entraîne une gestion routinière.

Malgré ces limites, le tableau de bord demeure un instrument essentiel pour mesurer la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

³¹ FERNENDEZ, Alain. « Les nouveaux tableaux de bord des managers ». 4ème éd. Paris : Edition d'organisation, Groupe EYROLLES, 2008, P.18

2. Les typologies de tableaux de bord :

Il existe une variété de tableaux de bord, parmi lesquels nous allons mentionner les plus couramment utilisés au sein de l'entreprise, on distingue :

2.1. Tableau de bord stratégique :

Il s'agit d'un outil de pilotage à long terme, parfois appelé Tableau de bord prospectif ou Tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC). L'objectif de ce type de tableau est de traduire les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de gestion.

2.2. Tableau de bord de gestion :

Aussi connu sous le nom de tableau de bord budgétaire, cet outil vise à mettre en évidence les divergences entre les prévisions et la réalité. Son objectif principal est financier, mais il doit également faciliter l'analyse des raisons derrière ces écarts, afin de mettre en place des mesures correctives en temps réel. Un tableau de bord budgétaire est généralement établi de manière régulière,

C'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois, afin de permettre une réactivité optimale. Il s'agit d'un instrument de pilotage à moyen terme.

2.3. Tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel vise à évaluer à la fois la progression et l'efficacité des plans d'action en cours. Il comprend deux catégories d'indicateurs : ceux destinés à orienter l'action (indicateurs de pilotage) et ceux qui mesurent la performance. Ce tableau de bord est généralement mis à jour quotidiennement ou mensuellement, ce qui en fait un outil de pilotage à court terme.

2.4. Tableau de bord de performance :

Son objectif est plus global, car il ne se limite pas à rétrospectivement évaluer le passé ou à prendre des mesures correctives à court terme, mais il offre une vision d'ensemble. Le tableau de bord de performance permet de faire la transition de l'opérationnel au stratégique, du court au moyen terme. Il donne à l'entreprise les moyens de mettre en place un véritable système d'évaluation de la performance et de création de valeur.

2.5. Le tableau de bord fonctionnel :

Il rassemble divers indicateurs à la fois physiques et financiers pour suivre une activité spécifique. Les tableaux de bord "qualité", "sécurité", "productivité" et "profitabilité" en sont des exemples concrets. La complexité de ce type de tableau de bord réside dans sa nature transversale, impliquant la participation de plusieurs services ou responsables dans le domaine en question. La capacité du tableau de bord fonctionnel à déclencher des actions est compliquée par ces interactions, ce qui explique pourquoi il n'est couramment utilisé que dans les organisations matures. De plus, son utilisation est souvent réservée aux plus hautes instances de direction.

SECTION 03 : Indicateurs De Mesure De la Performance

1 - Introduction aux Indicateurs de Mesure de la Performance :

Les Indicateurs de Mesure de la Performance (KPI) sont des outils essentiels dans le monde des affaires et de la gestion. Ils fournissent une méthode structurée pour évaluer et suivre les performances d'une organisation, d'un projet, d'un processus ou d'un individu. Les KPI permettent de traduire des

objectifs généraux en mesures tangibles, facilitant ainsi le suivi des progrès et la prise de décisions informées.

2. les indicateurs de mesure de performance :

La mesure de la performance d'une entreprise revêt une grande utilité, tant pour évaluer sa véritable efficacité que pour prendre des décisions éclairées. Cette mesure s'appuie sur des indicateurs reposant sur des données objectives, fournissant à la fois des informations quantitatives et qualitatives sur la situation de l'entreprise.

Dans la première section de cette étude consacrée aux divers aspects de la performance, nous avons identifié une gamme d'indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer l'entreprise. Les gestionnaires s'appuient sur ces indicateurs pour obtenir des insights concernant la gestion et les pratiques de gestion au sein de l'entreprise. Il existe plusieurs catégories d'indicateurs, chacune alignée sur les objectifs fixés par l'entreprise.

Il est important de noter que même pour un seul facteur clé, il peut exister plusieurs indicateurs possibles. Le choix d'un indicateur particulier dépend donc des objectifs fixés, agissant comme un critère de sélection visant à obtenir des informations pertinentes et fiables pour la gestion de l'entreprise.

Un indicateur de qualité devrait présenter une clarté qui facilite sa lecture et son exploitation par l'utilisateur. Il doit être résistant à toute manipulation et avoir la capacité d'alerter les dirigeants en cas de problème, les guidant ainsi dans la prise de décisions appropriées.³²

On peut citer plusieurs types d'indicateurs parmi ; on trouve

2.1. Les indicateurs financiers :

Lors de l'analyse de la performance financière, nous avons examiné les indicateurs financiers qui, bien qu'ils aient une longue histoire d'utilisation,

³² Vilain L. « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Master spécialité HEC. Ecole des mines de Paris, 2003. P 73.

présentent des limitations importantes. Ils ne tiennent pas compte du coût du capital, sont influencés par les normes comptables, et leur fiabilité est conditionnée par le calendrier comptable ou budgétaire annuel. De plus, tout au long de notre analyse, nous avons souligné l'importance des actifs immatériels dans la performance de l'entreprise, mais ces indicateurs ne prennent pas en considération ces éléments.

2.2. Les indicateurs de pilotage :

Les indicateurs de pilotage servent à surveiller de près les actions en cours au sein de l'entreprise, ce qui permet de réagir de manière opportune pour éviter que les résultats insatisfaisants ne se cristallisent de façon irréversible³³. La présence d'indicateurs de pilotage n'est pas systématique au sein de chaque entreprise, d'où l'importance de les élaborer et de les évaluer. Cette démarche implique la définition de certaines mesures essentielles, comme la marge sur coûts directs, pour guider cette construction et évaluation.

Il est pertinent de mentionner deux types d'indicateurs essentiels dans la gestion d'une entreprise : les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines, comme leur nom l'indique, fournissent des informations spécifiques liées à la fonction des Ressources Humaines. Ils se concentrent sur des aspects tels que les effectifs, les rémunérations, la formation des employés, entre autres. En parallèle, nous avons les indicateurs de climat social, qui se penchent sur des éléments tels que l'absentéisme, les accidents du travail, ainsi que les conflits survenant au sein de l'entreprise. Leur rôle principal consiste à évaluer l'engagement des équipes et à anticiper d'éventuels problèmes sociaux ou dysfonctionnements³⁴.

2.3. Les indicateurs de résultats :

L'objectif de ces indicateurs est d'évaluer les résultats des actions entreprises et de les confronter aux objectifs établis. En d'autres termes, ces indicateurs de

³³ Haouet C, « informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », 2008, P1.

³⁴ Luthi T. « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes », Eyrolles, Paris, France, 2011, P273.

performance visent à déterminer si les objectifs initiaux ont été réalisés ou non.

2.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :

Les indicateurs opérationnels sont essentiels pour évaluer le bon fonctionnement interne de l'entreprise. Ils couvrent divers aspects, tels que la gestion des opérations au quotidien, les interactions avec les clients, la gestion des processus métier, l'utilisation des ressources disponibles et les résultats de la production. Ces indicateurs nécessitent un suivi régulier en raison de leur fréquence de mise à jour rapide. La fiabilité de ces indicateurs dépend de la qualité de leur suivi.

Pour évaluer dans quelle mesure l'entreprise atteint ses objectifs opérationnels, divers indicateurs sont utilisés, tels que le taux de service, la ponctualité des délais, le taux de non-conformité, les coûts liés au traitement des réclamations des clients, l'efficacité de la main-d'œuvre, l'efficacité des équipements, et le rendement des matières premières. Ces exemples nous aident à mesurer dans quelle mesure l'entreprise respecte ses engagements envers ses clients.

De plus, pour évaluer le potentiel d'amélioration continue de l'entreprise, les gestionnaires peuvent prendre en compte des indicateurs opérationnels tels que le ratio de fluidité, le coût de la non-qualité interne et la complexité des produits ou des processus. En ce qui concerne les coûts, des indicateurs comme la productivité, le taux de réutilisation des composants, ainsi que les économies réalisées sur les achats, peuvent servir à évaluer la réalisation des objectifs opérationnels fixés par l'entreprise³⁵.

En somme, les indicateurs opérationnels permettent d'analyser en profondeur le fonctionnement interne de l'entreprise, de mesurer sa conformité aux engagements clients et d'identifier des opportunités

³⁵ Capraro M et Baglin G, « l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », université de LYON, France, 2002, P398.

d'amélioration continue. Ils sont cruciaux pour une gestion efficace des opérations quotidiennes.

Les indicateurs stratégiques, quant à eux, sont étroitement liés à la mission et aux objectifs fondamentaux de l'organisation. Ils sont souvent plus complexes à traiter car ils nécessitent généralement des mesures internes concernant la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et ses choix stratégiques. De plus, ces indicateurs prennent en compte des mesures externes liées aux besoins et aux exigences de l'environnement externe, ce qui peut parfois être difficile à évaluer. Les indicateurs stratégiques peuvent être alignés sur les facteurs critiques de succès de l'entreprise, ou ils peuvent découler des résultats d'analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise.³⁶

2.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement :

En plus des indicateurs de résultats précédemment exposés, il est important de distinguer les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens sont utilisés pour évaluer les résultats obtenus en prenant en considération les divers moyens mobilisés pour les atteindre. Ils permettent d'analyser comment les ressources, les efforts et les processus ont contribué aux résultats finaux.

D'un autre côté, les indicateurs d'environnement servent à situer l'entreprise par rapport à son environnement externe. Étant donné que la performance d'une entreprise est fortement influencée par les conditions extérieures dans lesquelles elle opère, les indicateurs d'environnement aident à comprendre et à réagir face aux tendances et aux facteurs extérieurs qui peuvent affecter la performance globale de l'entreprise. Ils sont essentiels pour orienter les décisions stratégiques de l'entreprise en fonction de son contexte externe.

En résumé, les indicateurs de moyens se concentrent sur les ressources internes et les efforts, tandis que les indicateurs d'environnement fournissent

³⁶ Voyer P. « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », université de Québec Canada, 1999, P446.

une perspective sur le contexte externe de l'entreprise, contribuant ainsi à une meilleure orientation des actions entreprises au sein de l'entreprise.³⁷

2.6. Les indicateurs de marché :

Le dirigeant a également la possibilité d'évaluer la performance de la société en se basant sur les indicateurs de marché, qui révèlent les véritables sources de chiffre d'affaires. Il peut ainsi identifier si celui-ci provient de clients fidèles ou de nouveaux clients. Une fois que l'origine des revenus a été déterminée, l'entreprise peut évaluer les performances de ses activités commerciales et marketing, tout en appréhendant sa part de marché. Parmi les principaux paramètres de marché, on peut citer le niveau de satisfaction des clients, l'analyse de la concurrence, les recettes générées par les clients fidèles, les ventes issues de nouveaux clients et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Cauvin, Decock et Bescos ont réalisé une enquête portant sur les entreprises françaises afin d'identifier les principaux critères de performance utilisés dans ces entreprises. Leurs conclusions ont montré qu'il n'existait pas de distinctions significatives entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Toutefois, les indicateurs de rentabilité et de satisfaction des clients étaient les plus fréquemment utilisés. Ces résultats semblent corroborer les études précédemment mentionnées, mettant en évidence l'engouement croissant des entreprises pour les indicateurs non financiers et la complémentarité de ces deux grandes catégories de paramètres³⁸

En conclusion de cette première section, il est important de souligner qu'il existe diverses dimensions de la performance et une multitude d'indicateurs de performance, chacun ayant ses propres points forts et limites. L'évaluation de la performance globale d'une entreprise nécessite donc une prise en considération de ces diverses facettes de la performance à travers les

³⁷ Vilain L. Op.cit, P73.

³⁸ Cauvin Eric, Christel Decock et Pierre-Laurent Bescos, « la perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'information non financière », Décembre 2006. P117.

indicateurs que nous avons précédemment identifiés. On peut schématiser la performance de la manière suivante :

Les indicateurs de mesure de performance :

« Capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour toutes ses différentes parties prenantes ».

INDICATEUR NON FINANCIERS

- Acquisition et rétention de la clientèle
- Indice de contentement client
- Niveau d'innovation de l'entreprise
- Loyauté de la clientèle
- Appréciation de la satisfaction des collaborateurs
- Approche de gestion des ressources humaines
- Ambiance de travail
- Programme de développement des compétences
- Efficacité du processus de recrutement
- Évolution des produits
- Amélioration des processus opérationnels
- Capacité de production.

INDICATEUR FINANCIERS

- Taux de rentabilité des capitaux propres (TRCP)
- Indice d'indépendance financière (IIF)
- Indice d'indépendance financière (IIF)
- Fluctuation des revenus
- Capitalisation boursière de la compagnie
- Capitaux propres de l'entreprise
- Rendement des ventes
- Rendement sur investissement en capital
- Performance boursière
- Bénéfices par action
- Taux de rendement

Source : Ghozlene Oubya, "Contribution à l'Étude des Déterminants de la Performance de l'Entreprise", thèse de doctorat, Université Côte d'Azur, 2016, page 215.

l'Entreprise",

En conclusion de chapitre, la mesure de la performance et les indicateurs associés sont des éléments cruciaux de la gestion d'une organisation moderne. Ils fournissent des informations essentielles pour la prise de décision, l'amélioration continue et la réalisation des objectifs stratégiques. Il est impératif que les dirigeants et les gestionnaires maîtrisent ces concepts pour garantir le succès à long terme de leur entreprise. Ce chapitre constitue une base solide pour la compréhension de ces concepts, et il est conseillé de poursuivre l'apprentissage et l'application pratique de ces principes dans le contexte spécifique de votre entreprise.

Chapitre 03 :

Analyse pratique d'IFEG

Premièrement : définition de l'école technique

L'Ecole Technique de Blida a été créée en 1949, puis dérivée de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise actionnaire de « Sonelgaz », établissement public économique, puis en 1972, l'Ecole Technique a été créée, où elle est devenue l'école de vocations, et ses missions comprennent la formation d'employés qualifiés et d'agents d'exécution pour la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz. En avril 2005, l'école technique a été intégrée à la Direction des Centres de Formation en Electricité et Gaz (IFEG), et en 2007, l'école technique (ETB) s'est affiliée à l'Institut de Formation et, début 2022, elle s'est affiliée à la Direction Centrale des Ecoles de Formation, cette dernière étant elle-même considérée comme une branche de la Société Sonelgaz. (Service Sonelgaz), l'ensemble de ces directions et succursales sont affiliées à Le complexe SONELGAZ est une société au capital de 10 000 000,00 DZD.

Outre l'école technique de Blida, ETB, spécialisée dans la formation technique, considérée comme l'une des plus grandes écoles de formation affiliée à la Direction centrale de la DCEF, il existe deux écoles dont une située à Alger, Ben Aknoun (EFBA), et est spécialisée dans la formation administrative et pédagogique, et la seconde est située à Ain Mila (ETAM) et possède quasiment les mêmes spécialisations.. École de Blida.

La superficie du lycée technique de Blida est estimée à :

18 hectares, comprenant des bâtiments, des ateliers, des laboratoires, des départements, des laboratoires d'études, des espaces destinés à la formation appliquée des stagiaires et des salles destinées aux activités sportives.

L'école dispose également d'un centre médical qui s'occupe de l'aspect santé des travailleurs et des stagiaires, s'occupe des victimes d'accidents du travail et fournit des médicaments aux stagiaires séjournant à l'école. L'école s'occupe également d'activités culturelles au profit de L'école comprend également 200 dortoirs réservés aux hommes et aux femmes, une bibliothèque contenant les dernières références dans diverses spécialités, un club pour Internet et une salle de prière.

Deuxièmement, les intérêts et les tâches de l'école :

Sont divisés en deux branches importantes :

1- La première section relative au gestionnaire : est composée de :

-Enregistrer et distribuer le courrier entrant et sortant

Le secrétariat de la direction est l'une de ses fonctions les plus importantes :

- Organiser les rendez-vous et les déplacements du manager.
- Accueil des visiteurs
- Répondre aux appels téléphoniques
- Répondre à l'e-mail
- Organisation de réunions

Dans l'intérêt du responsable de la sécurité intérieure (SIE) :

il devra :

- Contrôler quotidiennement l'état des bus et des chauffeurs.
- Assurer la sécurité et la sûreté des travailleurs et des stagiaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.
- Veiller à ce que les rôdeurs respectent les règles de sécurité intérieure de l'école.

En charge de la prévention et de l'hygiène :

Le HSE est responsable de ses missions :

- Analyser quotidiennement l'eau potable et les repas.
- Surveiller la qualité des hébergements et la propreté dans les écoles et les hôtels.
- Fournir du matériel d'étude au personnel de l'école pour réaliser des exercices pratiques.

L'Assistant du Département de Gestion et de Contrôle : effectue :

- Préparer le budget mensuel et annuel.
- Il calcule les écarts du budget, les décaisse et les hypothèque.
- Préparer les prévisions budgétaires pour l'année à venir et les comparer à l'année précédente.

2 La deuxième section relative aux intérêts :

A - L'intérêt du commun signifie :

Ce département est l'épine dorsale de l'école, car il a pour mission de fournir toutes les capacités et tous les moyens matériels nécessaires pour accomplir les tâches attendues de l'école, telles que préparer le matériel de travail, fournir du matériel aux employés de l'école, y compris les employés et les stagiaires, et le suivi du séjour des stagiaires au niveau des hôtels conventionnés avec l'école. Ce service assure l'approvisionnement en nourriture et en boisson afin de révéler une ambiance favorable.

Le confort se cache à l'intérieur de la résidence.

Cet intérêt comprend les éléments suivants :

- Secrétariat départemental.
- Direction de l'approvisionnement. Bureau de résidence interne (Internat).
- Bureau des Moyens (Les Moyens).
- Bureau responsable du Fonds financier (La Caisse).
- Réception (Accueil).
- Le magasin

B- Le Département de Technologie et de Pédagogie est l'une des tâches fondamentales de ce département :

- Préparation administrative et pédagogique des stagiaires.
- Organisation des concours d'entrée et des examens finaux.

- Enseignement et formation de stagiaires aux technologies de l'électricité et du gaz.

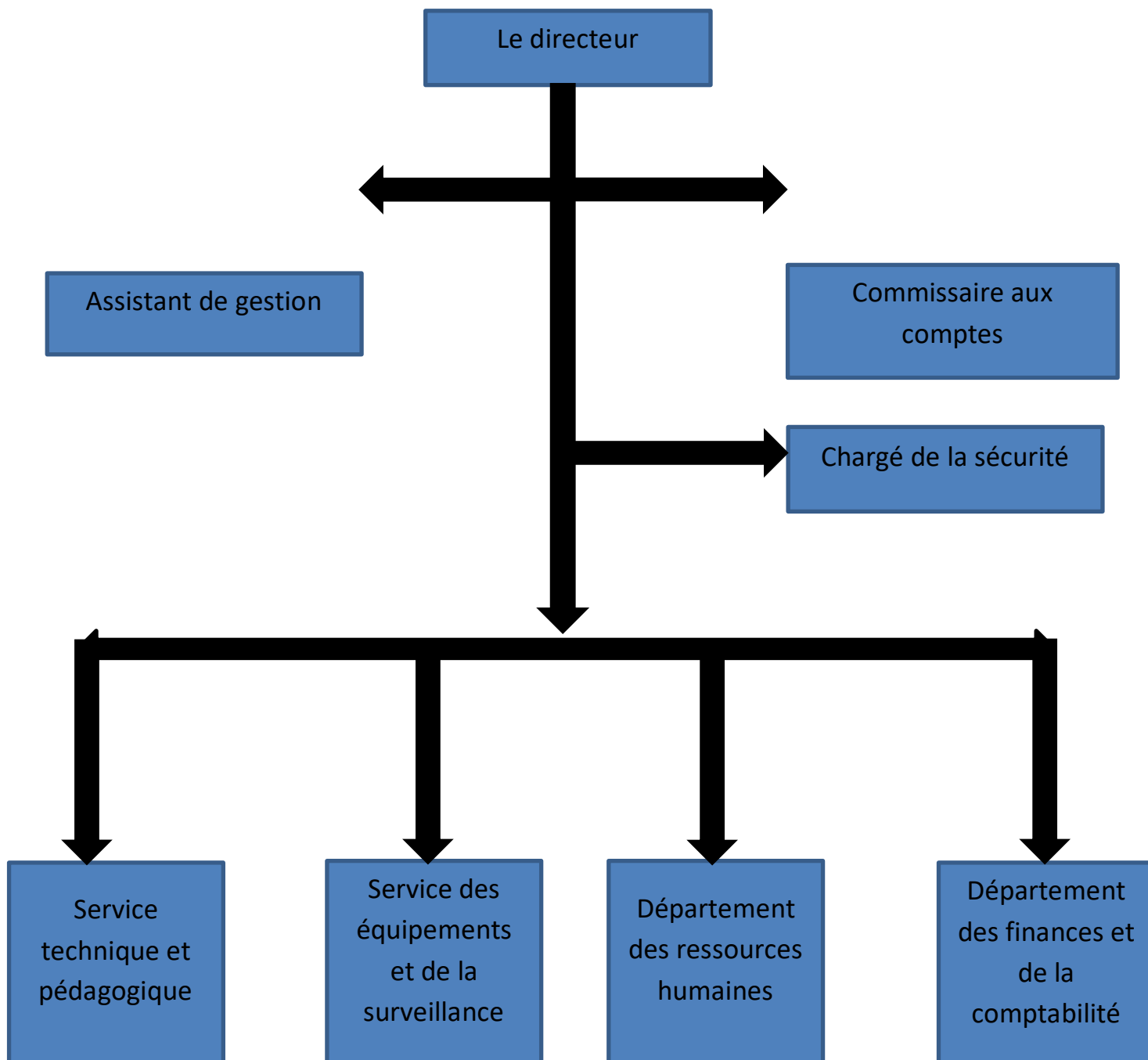
Ce département est composé de :

- Secrétariat Départemental.
- Direction de la gestion des configurations.
- Division de l'enseignement général.
- Division de l'éducation à faible courant.
- Division de l'enseignement supérieur.
- Division de l'enseignement mécanique
- Division de l'enseignement à distance,
- Division de l'éducation sur les énergies renouvelables
- Bureau de l'Inspecteur Technique Pédagogique.
- Un bureau chargé d'étudier et de surveiller la production d'électricité.
- Un bureau chargé d'étudier et de suivre le transport et la distribution de l'électricité.
- Un bureau chargé d'étudier et de suivre le transport et la distribution du gaz.
- Centre de documentation.

Annexe 01 :

SOCIETE Institut de Formation en Electricité et Gaz

CENTRE Ecole Technique de Blida



Section 02 : Étude de la structure financière de l'entreprise".

1 : Budget financier

Tableau n 02 (actif):

<u>les actifs</u>	2012	2013	2014
<u>Actifs immobilisés</u>			
Immobilisations corporelles	322937231.34	313321113.39	339749937.97
Immobilisations financières	25862599.45	32416700.37	36404293.14
<u>Actifs non courants</u>	348799830.79	345737813.76	376154231.11
<u>Actifs courants</u>			
Valeurs d'utilisation	25300827.54	2387141.9	14208255.14
Valeurs réalisables	387430903.53	460198105.35	341781629.66
Valeurs disponibles ou prête	10297706.1	49546954.89	1642228.57

<u>passif</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
<u>Capitaux propre</u>	430669088.25 83 852 804.48	430 572 663.08 140 689 134.56	319 655 152.41 133 920 826.67

<u>Total Actifs courants</u>	402 434 024.97	523 236 901.39	372 380 113.37
<u>Total des actifs</u>	751 233 855.76	877 974 715.15	748 534 344.48

Tableau n 03 (passif)

<u>Passif non courant</u>			
<u>Passif courant</u>			
Fournisseurs	138771465.59	197897384.47	182584074.11
Taxes	67962847.84	78914923.33	71875216.19
Autres dettes	29900649.00	29900609.77	40499075.10
Impôt sur les bénéfices	00	00	00
<u>Total Passif courant</u>	236711962.43	306712917.51	294958365.40

Le bilan financier abrégé

Tableau n 04 Le bilan financier abrégé (actif)

le document	2012	%	2013	%	2014	%
Actifs immobilisés	348799830.79	46	345737813.76	39	376154231.11	51
Actifs courants	402434024.97	54	532236901.39	61	372380113.37	49
Total d'actif courant	751233855.76	100	877974715.15	100	748534344.48	100

Commentaire :

À travers le tableau ci-dessus, on peut observer des variations dans la répartition des actifs immobilisés et des actifs circulants au cours des années couvertes (2012, 2013, 2014). En 2012, les actifs immobilisés représentaient 46 % du total des actifs, mais en 2013, cette proportion a chuté à 39 %, avec une baisse de la valeur de 3 062 017,03 DZD. En ce qui concerne l'année 2014, nous avons assisté à une reprise de la croissance, la part des actifs immobilisés atteignant 51 %, avec une augmentation de la valeur de 30 416 417,35 DZD.

En ce qui concerne les actifs circulants, ils sont passés de 54 % en 2012 à 61 % en 2013, avec une augmentation de la valeur de 131 118 177,17 DZD. Cependant, ils ont chuté à 49 % en 2014, avec une augmentation de la valeur de 159 856 788,02 DZD.

Ces changements indiquent des variations dans la structure des actifs et leur répartition au fil de ces années, ce qui peut refléter des évolutions dans la stratégie ou les performances financières de l'entreprise.

Tableau n 04 Le bilan financier abrégé (actif)

le document	2012	%	2013	%	2014	%
Capitaux privés	430699088.85	57	430572663.08	49	319655152.41	43
Passifs non courants	83852804.48	11	140689134.56	16	133920826.67	18
Passifs courants	236711962.43	32	306712917.51	35	294958365.40	39
Total de passif	751233855.76	100	877974715.15	100	748534344.48	100

Commentaire :

En examinant le bilan financier simplifié du passif, nous pouvons constater que la part des fonds propres de l'entreprise représente respectivement 57 %, 49 % et 43 % au cours des années étudiées. Cela signifie que l'entreprise dépend principalement de ses propres ressources pour financer ses activités. En ce qui concerne les dettes à long terme, elles représentent 11 %, 16 % et 18 % par rapport aux dettes à court terme, qui représentent 32 %, 35 % et 39 % respectivement. Cela indique que la majorité des dettes de l'entreprise sont à court terme, ce qui est favorable à l'entreprise.

Étude des indicateurs d'équilibre financier

1 : Étude détaillée des ressources permanentes du capital de travail (FRNG)

La balance ci-dessus :

Fonds de Roulement Net global (FRNG) = Capitaux Permanents (Fonds Propres + Dettes à Long Terme) - Actifs Fixes

Tableau n 05

Document	2012	2013	2014
Les fonds permanents	514521893.33	571261797.64	453575979.08
Actifs fixes	348799830.79	345737813.76	376154231.11
FRN	165722062.54	225523983.88	77421747.97

Bas du bilan

FRN = Actifs courants - Passifs courants

Tableau n 06

Document	2012	2013	2014
Les fonds permanents	532 236 901.39	532 236 901.39	372 380 113.37
Actifs fixes	306 712 917.51	306 712 917.51	294 958 365.40
FRN	225 523 983.88	225 523 983.88	77 421 747.97

Commentaire :

À partir du tableau ci-dessus, on peut noter que le FRN de l'entreprise est positif. Au cours de la période d'étude pour les années 2012 et 2013, il a augmenté, avec une augmentation de 59 801 921,34 DZD. Cependant, au cours de la période de 2013 à 2014, il a diminué, avec une diminution de 102 235,91 DZD. Étant donné que les fonds permanents financent les actifs fixes, c'est-à-dire qu'ils sont supérieurs à eux, cela témoigne de la marge de sécurité de l'entreprise, ce qui la rend apte à faire face à ses obligations."

Fonds de roulement propre (FRP)

A : du haut du bilan

FRP = Fonds propres - Actifs fixes

Actif fixes = Valeur fixe + Autres valeurs fixes

Tableau n 07

Document	2012	2013	2014
Fonds propres	430 669 088.85	430 572 663.08	319 655 152.41
Actifs fixes	348 799 830.79	345 737 813.76	376 154 231.11
FRP	81 869 258.06	84 834 849.32	-56 499 078.7

B - Du bas du bilan

$$\text{FRP} = \text{Actifs courants} - \text{Passifs courants} + \text{Passifs non courants}$$

Tableau n 08

Document	2012	2013	2014
Actifs courants	402 434 024.97	532 236 901.39	372 380 113.37
Passifs courants + Passifs non courants	320 564 766.91	447 402 052.07	428 879 192.07
FRP	81 869 258.06	84 834 849.32	-56 499 078.07

Commentaire :

À partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur de FRP était positive pendant la période (2012-2013), ce qui signifie que l'entreprise était en mesure de financer ses actifs fixes à partir de ses ressources internes sans avoir à dépendre de ressources externes. Par conséquent, les ressources financières affectées au financement des immobilisations sont des sources internes, ce qui est un indicateur positif pour l'entreprise, indiquant qu'elle n'a pas besoin de recourir à des parties externes.

En ce qui concerne l'année 2014, la valeur de FRP était négative, ce qui signifie que l'entreprise n'était pas en mesure de financer ses actifs fixes à partir de ses ressources internes.

Fonds de Roulement Total" (FRT)

$$\text{FRT} = \text{Actifs Courants} - \text{Passifs Courants}$$

Tableau n 09

Document	2012	2013	2014
Actifs courants	751 233 855.76	877 974 715.15	748 534 344.48
Passifs courants + Passifs non courants	348 799 830.79	345 737 813.76	376 154 231.11
FRP	402 434 024.97	532 236 901.39	372 380 113.37

Commentaire :

Ces observations à partir du tableau indiquent que le Fonds de Roulement Total (FRT) a connu des variations au cours de la période étudiée (2012, 2013, 2014). En 2012-2013, le FRT a augmenté en raison de l'augmentation des actifs totaux, avec une augmentation de 131 118 177,17 DZD. En revanche, en 2013-2014, le FRT a diminué en raison de la réduction des actifs totaux, avec une baisse de 159 856 788,02 DZD.

Ces variations dans le FRT peuvent refléter les fluctuations dans la capacité de l'entreprise à financer ses opérations courantes avec ses ressources courantes au fil du temps. Il est important de surveiller ces changements pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à répondre à ses obligations à court terme.

Fonds de Roulement extérieur**FRE = dettes à long terme + des dettes à court terme****Tableau n 10**

Document	2012	2013	2014
dettes à long terme	83 852 804.48	140 689 134.56.	133 920 826.67
des dettes à court terme	236 711 962.43	308 028 218.82	294 958 365.40
FRE	320 564 766.61	448 717 352.82	428 879 192.07

Commentaire :

En examinant le tableau ci-dessus, on remarque que la valeur du capital de travail étranger a augmenté pendant trois années consécutives. Cela s'explique par l'augmentation des dettes à long terme et à court terme.

2- besoin de fond de roulement : (BFR)**BFR = = Actifs Courants - Dettes Courantes**

Tableau n 11

Document	2012	2013	2014
Actifs Courants	412 731 731.07	484 005 247.25	355 957 884.80
Dettes Courantes	236 711 962.46	308 028 218.26	294 958 365.40
BFR	176 019 768.64	175 977 028.88	60 999 519.40

Commentaire :

Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est positif au cours de la période étudiée. En 2012, il était de 176 019,64 DA, puis il a légèrement diminué en 2013 à 175 977 028,99 DA, mais a connu une forte baisse en 2014, s'élevant à 99 609,40 DA. Cela suggère que les ressources internes de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour couvrir ses besoins en fonds de roulement, ce qui peut l'amener à recourir à d'autres moyens de financement, que ce soit pour le fonds de roulement ou les dettes à long terme.

La trésorerie :

La trésorerie = Le fonds de roulement net global (FRNG) - Besoin en fonds de roulement (BFR)".

Tableau n 12

Document	2012	2013	2014
----------	------	------	------

FRNG	165 722 062.54	225 523 983.88	77 421 747.97
BFR	176 019 768.64	175 977 028.88	60 999 519.40
La trésorerie	-102 977 061	49 546 954.89	16 422 228.57

Commentaire :

À partir des résultats du tableau ci-dessus, on peut dire que la trésorerie de l'entreprise était négative en 2012, ce qui est dû au fait que le fonds de roulement net global (FRNG) était inférieur aux besoins en fonds de roulement (BFR). En revanche, en 2014/2013, la trésorerie est positive car le fonds de roulement net global (FRNG) est supérieur aux besoins en fonds de roulement (BFR). On peut donc dire que l'entreprise se trouve dans une situation financière permettant de financer son cycle d'exploitation."

utilisations			Ressources		
documents	prix	%	documents	prix	%
Augmentation des actifs financiers	6554100.92	25%	insuffisance d'investissements matériels	9616117.95	3%
insuffisance de financement propre	96425.77	0.022%	augmentation de la dette à long terme	56836330.08	67.8%

Total utilisations permanente	6650526.69	25.02%	Total ressources permanentes	66452448.03	70%
variation du capital permanent 59 801 921.34					
augmentation de la capacité de réalisation	71273516.18	19%	Diminution de la valeur d'exploitation	1493685.64	06%
			augmentation des passifs courants	71316255.83	30%
Total utilisations permanente	71273516.18	19%	Total ressources permanentes	72809941.47	36%
changement dans les besoins en fonds de roulement 40 793.65					
"augmentation des disponibilités	39 249 248.79	381%			
variation de la trésorerie nette 39 249 248.79					
Source : tableau des pièces comptables de l'entreprise Tableau n 13					

Commentaire :

Dans le tableau de financement ci-dessus, nous notons que le budget change par rapport à (2012 _2013) était la suivante : Il indique que la Fondation a acquis des actifs financiers évalués à 6 554 100,92 DZD et a abandonné des installations financières évaluées à 9 616 117,95 DZD. Nous notons également qu'elle a obtenu une dette à long terme de 66 452 448,03DZD et que la variation du fonds de roulement permanent a été positive au cours de cette période et évaluée à 59 801 921.34 DZD.

En ce qui concerne les utilisations permanentes et les ressources, il note que la Fondation a augmenté ses valeurs réalisables de 71 273 516.18 DZD.

Les valeurs d'exploitation ont aussi connu 1 493 685,64 déficits et dettes à court terme estimées à 71 316 255.83DZD, dont le changement dans les exigences de fonds de roulement était positif et estimé à 40 739.65 DZD, pendant que le changement dans la trésorerie nette était positif pendant la période et a été estimé à 39 249 248.79 DZD.

Cette évolution positive s'explique par le fait que la variation du fonds de roulement permanent est supérieure à celle des besoins en fonds de roulement.

utilisations			Ressources		
documents	prix	%	documents	prix	%

Augmentation des actifs financiers	3987592.77	12%	Augmentation d'investissements matériels	26428824.58	9%
insuffisance de financement propre	118917514.67	25%	diminution de la dette à long terme	6769307.89	5%
Total utilisations permanente	114905103.44	37%	Total ressources permanentes	33197132.47	14%
variation du capital permanent 81707970.5					
insuffisance de la capacité de réalisation	28047362.48	70%	Diminution de la valeur d'exploitation	11754852.11	40%
			Diminution des passifs courants	9600886.76	04%
Total utilisations permanente	71273516.18	19%	Total ressources permanentes	21355438.87	44%
changement dans les besoins en fonds de roulement 6691923.61					
"augmentation des disponibilité	33124726.32	97%			
variation de la trésorerie nette 33 124 726.32					
Source : tableau des pièces comptables de l'entreprise Tableau n 14					

Commentaire :

À travers le tableau de financement ci-dessus, nous notons que les changements dans le budget de (2013_2014) étaient les suivants : il indique que la Fondation a acquis des actifs financiers estimés à 3987592.77 DZD, il a obtenu des confirmations financières estimées à 26 428 824.58 26 DZD, et il note également qu'elle a renoncé à une dette à long terme de valeur DZD. 6 768 307,89 DZD La variation du fonds de roulement permanent a été positive au cours de cette période et évaluée à 81 707 970.5 DZD.

En ce qui concerne les utilisations permanentes et les ressources, nous notons que la Fondation a diminué les valeurs réalisables valorisées par 28047362.48 DZD.

Les valeurs d'exploitation ont également enregistré un déficit de 11754852,11 DZD et une pénurie de dette à court terme estimée à 9600886,76 DZD, à partir de laquelle la variation des besoins en fonds de roulement a été positive et estimée à 6691923,61 tandis que la variation de la trésorerie nette a été positive au cours de la période et estimée à 33 124 726,32 DZD. Cette évolution positive s'explique par le fait que la variation du fonds de roulement permanent est supérieure à celle des besoins en fonds de roulement.

Analyse budgétaire à l'aide de ratios financiers

-1 Les ratios de financement

Les ratios de financement permanents = Capitaux permanents / Actifs fixes.

Tableau n 15

Document	2012	2013	2014
Capitaux permanents	514 521 893.33	571 261 797.64	453 575 979.08
Actifs fixes	348 799 830.79	345 737 813.76	376 134 231.11
Ratios Financement permanents	1.47	1.65	1.20

Commentaire :

Sur les résultats obtenus note que la proportion de financement permanent est supérieure à 1 au fil des ans (2012 2014-2013). Cela signifie que l'établissement travaille avec satisfaction, ce qui signifie que l'établissement couvre ses immobilisations à partir de ses fonds permanents.

Ratio de financement propre =Capitaux propre / Actifs fixes.

Tableau n 16

Document	2012	2013	2014
Capitaux propre	430 669 088.85	430 572 663.08	319 655 152.41
Actifs fixes	348799 830.79	345 737 813.76	1376 154 231.11
Ratios Financement permanents	1.23	1.24	0.84

Commentaire :

Du tableau à noter que les ratios sont positifs et supérieurs à la ventilation sur deux ans (2012-2013), indiquant que les fonds privés affectés aux immobilisations ont été causés par les résultats positifs obtenus par la Fondation, qui ont conduit à la levée

de capital de la Fondation. Quant à 2014, il était inférieur à 01. Cela signifie que la Fondation finance sa valeur avec ses propres fonds. Il y a un excédent de ces fonds en plus de la valeur de la dette à long terme pour financer les éléments des actifs courants. Cette situation est inappropriée parce que la dette à long terme a les avantages d'augmenter les coûts du cycle.

Ratio d'indépendance financière = capitaux propre / total des dettes

Tableau n 17

Document	2012	2013	2014
Capitaux propre	430669 088.85	430 572 663.08	319 655 152.41
Total des dettes	320564 766.91	448 717 352.82	428 879 192.07
Ratios Financement d'indépendance	1.34	0.95	0.74

Commentaire :

Il est à noter que le ratio d'indépendance financière au cours des trois dernières années est faible, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas la capacité suffisante pour

rembourser ses dettes. Elle n'est donc pas financièrement indépendante et n'est pas liée à des tiers."

Ratio de solvabilité = total des dettes / total d'actif

Tableau n 18

Document	2012	2013	2014
Actif fixe	348 799 830.79	345 737 813.76	376 154 231.11
Total d'actif	320 564 766.91	448 717 352.82	428 879 192.07
"Ratio de la composition des actifs fixes	0.46	0.39	0.50

Commentaire :

"Un ratio de solvabilité inférieur au ratio modèle de 0,5 signifie que l'entreprise a une grande capacité à obtenir des prêts."

Le ratio de liquidité court terme =

(Valeurs disponibles + Valeurs non disponibles) / Dette à court terme

Tableau 19

Document	2012	2013	2014
Valeurs non disponibles	387 430 903.53	460 198 105.35	341 751 629.66
Valeurs disponibles	-10 297 706-10	49 546 954.89.	1 642 228.57
Dette à court terme	236 711962.431	308 028 218.267	294 958 365.4
Ratio d'endettement	1.95	1.65	1.21

Commentaire :

Le ratio de liquidité raccourcie sur les trois années est supérieur au ratio type (0,3_0,5), qui est un transfert que l'entreprise est en mesure de payer la dette à court terme avec un excédent significatif dans la trésorerie.

Le ratio de liquidité générale = actif courant / passif courant

Tableau 20

Document	2012	2013	2014
actif courant	402434024.97.	532 236 901.39	372 380 113.37
passif courant	236711962.43	306 712 917.51	294 958 365.4
Le ratio de liquidité générale	1.70	1.73	1.26

Commentaire :

"Puisque le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela indique une bonne proportion et suggère la présence d'un capital de travail positif. Il est également clair que l'entreprise a la capacité de couvrir ses dettes à court terme avec des actifs courants, ce qui signifie qu'elle est en mesure de respecter ses obligations à court terme dans les délais impartis."

Ratio de structure des actifs courants = actif courant / total d'actif

Tableau 21

Document	2012	2013	2014
actif courant	402434024.97.	533 552 202.14	372 380 113.37
passif courant	751 233855.76	879 290 015.9	748 534 344.45
Le ratio de liquidité générale	0.46	0.60	0.50

Commentaire :

Pour 2012, le pourcentage obtenu était inférieur à 0,5, ce qui signifie que l'entreprise compte sur de nouvelles formes, c'est-à-dire la possibilité d'améliorer sa convivialité à court terme.

Ratio de structure des capitaux propre = capitaux propre / total passif

Tableau 22

Document	2012	2013	2014
capitaux propre	430669088.85	430572.663.08	319 655 152.41
Total de passif	751233855.76	879 290 015.9	748 534 344.48
Ratio de structure propre	0.75	0.48	0.42

Ratio de structure des dettes : total des dettes / total passif

Document	2012	2013	2014
total des dettes	320564766.91	448 717 352.82	428 879 192.07
Total de passif	751233855.76	879 290 015.9	748 534 344.48
Ratio de structure des dettes	0.42	0.51	0.57

Ratio de structure des actifs fixe = actif fixe / total d'actif

Document	2012	2013	2014
actif fixe	348799830.79	345 737 813.76	376 154 231.11
total d'actif	751233855.76	879 290 015.9	748 534 344.48
Ratio de structure des actifs fixe	0.46	0.39	0.50

CONCLUSION

CONCLUSION :

"Après avoir diagnostiqué la situation financière de l'École Technique Sonelgaz à Blida par le biais de l'analyse financière et après avoir examiné les résultats des trois années 2014/2013/2012 ainsi que l'analyse des indicateurs d'équilibre, nous sommes parvenus à établir deux hypothèses à partir des résultats suivants.

Les résultats :

- L'analyse financière est un outil parmi les outils du diagnostic financier, permettant de donner une image claire de la situation financière de l'entreprise, comme cela a été prouvé dans l'aspect théorique.
- Une bonne division de la situation financière de l'entreprise est liée à son utilisation habile des techniques d'analyse financière, y compris les indicateurs d'équilibre financier, la structure financière, ainsi que le tableau des financements, ce qui a été confirmé dans l'aspect pratique.
- En ce qui concerne les budgets financiers simplifiés, il est apparu que l'entreprise fonctionnait en équilibre au cours des trois années 2014/2013/2012. Par conséquent, nous pouvons dire que l'entreprise fonctionne confortablement.
- En utilisant les indicateurs d'équilibre financier, nous pouvons conclure que le fonds de roulement permanent est positif pendant les années d'étude, ce qui signifie que l'entreprise a atteint la base de l'équilibre financier et possède une

marge de sécurité. Cependant, les besoins en fonds de roulement sont positifs, ce qui signifie que les ressources de cycle ne couvrent pas les besoins du cycle.

La trésorerie était négative en 2012 en raison du fait que le fonds de roulement permanent était inférieur aux besoins en fonds de roulement, ce qui signifie que l'entreprise avait moins d'argent disponible que ce qui était nécessaire. En 2014/2013, la trésorerie est devenue possible.

Résumé :

L'évaluation de la performance d'une entreprise demeure une question d'actualité cruciale. Elle joue un rôle majeur dans le contrôle des activités de l'entreprise, permettant de garantir que les ressources allouées sont acquises de manière judicieuse et utilisées de manière efficiente. L'efficacité, qui se rapporte à la réalisation des objectifs, et l'efficience, qui concerne l'utilisation optimale des ressources, sont deux dimensions étroitement liées à la performance.

Pour appréhender la performance d'une entreprise, le contrôleur de gestion assume un rôle prépondérant. Il se charge de mettre en place des indicateurs de mesure pertinents, permettant une évaluation objective et approfondie de divers aspects de l'activité organisationnelle. Ces indicateurs peuvent inclure des paramètres financiers, opérationnels ou encore qualitatifs, offrant ainsi une vision holistique de la performance. Le contrôleur de gestion s'appuie également sur des modèles d'évaluation spécifiques, structurant ainsi une approche méthodique pour analyser et améliorer la performance globale de l'entreprise.

En conclusion, la performance, en tant que concept multidimensionnel, s'inscrit au cœur des préoccupations des entreprises. Son évaluation constante, à travers des indicateurs de mesure et des modèles d'évaluation, représente un outil essentiel pour assurer le développement durable et la prospérité des organisations dans un environnement économique en perpétuel changement.