

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion Département des
Sciences Financières et comptabilité**



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science financière et comptabilité
Option : finance d'entreprise**

Thème

**L'analyse de la structure financière comme
instrument d'aide a une gestion rationnelle d'une
entreprise cas de : NAFTAL**

Présenté par :

M^{lle} BEN ACHERINE HADDA

M^{lle} BEN HALIS ASMA

Soutenu devant le jury composé de :

- | | |
|---|----------------------|
| ❖ Président : Mr Berbar Mouloud | MCA à l'UMMTO |
| ❖ Examineur : Mr Sebaa Ahmed Saleh | MAB à l'UMMTO |
| ❖ Rapporteur : Mr Kabene Ahmed | MCB à l'UMMTO |



Année Universitaire : 2021-2022



Remerciements

Au terme de notre travail nous tenons à remercier « Allah » le miséricordieux de nous avoir donné la force, la volonté et le courage d'achever le travail. Nous voulons exprimer par ces quelques lignes notre gratitude envers tous ceux qui par leur présence, leurs soutiens et leurs conseils, nous avons eu courage d'accomplir ce travail. Toute notre gratitude va vers notre encadrant professeur KABENE AHMED pour la confiance qu'il nous a accordé en acceptant d'encadrer ce travail et pour ses conseils intéressants, ainsi que pour le temps qu'il nous a réservé malgré ses grandes occupations, pour sa disponibilité, son professionnalisme, ses encouragements continus, ses compétences qui nous ont guidés dans l'élaboration de ce mémoire de fin d'étude. Et pour toutes les heures qu'il a consacrées à diriger cette recherche.

Nous remercions également notre présidente du jury Mr Berbar Mouloud pour nous avoir fait l'honneur de présider le jury.

Notre examinateur Mr Sebaa Ahmed Saleh pour avoir accepté d'examiner notre manuscrit.

Nos remerciements vont également à toute l'équipe du service de NAFTAL. Enfin, nous exprimons nos vives et profondes reconnaissances à tous ceux qui de près ou de loin de sont associés pour l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, Ahmed et Nouara les plus grandes sources de mon bonheur.

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que vous avais déployés pour mon éducation et ma formation, qu'Allah le Tout Puissant vous garde et vous procure santé et bonheur.

A mes très chères frères :Ayachi et Massi.

A mes très chères sœurs : Hayet, Nafissa, Ahlem.

A ma binôme Maria , je te souhaite un avenir à la hauteur de votre ambition, que notre amitié dure.

A ma très chère amie sylia azzizou inou que j'aime trop a qui je souhaite un meilleur avenir que dieu la protège et te garde pour moi

A mes chère amis : kamelia que je souhaite de la réussite, zouzou, sarah, ikram, pitchou.

A mon très chère amis khelef qui m'as beaucoup aidé et encouragé je te remercie .



hadda

Dédicace

Je dédie ce modeste travail en signe de reconnaissance et de respect :

Aux deux prunelles de mes yeux ; ma mère et mon père ; pour tous les sacrifices qu'ils ont fait pour moi, pour leurs soutiens durant toutes ces années et pour m'avoir toujours rappeler que la volonté fait toujours de grands hommes, que Dieu les protège et les entoure de sa bénédiction.

À la mémoire de mon très chère grand-père, et grand-mère, que dieu le tout puissant les accueille en son vaste paradis et les accordent sa sainte miséricorde.

A ma sœurs : Sirin

A mes frères : ziyad, islam, abd madjid, ouwis

A toute ma grande famille, oncles, tantes, cousins et cousines et leurs familles

A mon binôme hadda, je te souhaite de la réussite et du bonheur dans ta vie, que notre amitié dure.

A mes très chers amis : sylvia, , kamelia, hassina ,zhor, ikram, pitchu, sara, rbiha et sans oublie khawla ma belle

A mon fiancé islam et toute sa famille



Asma

Sommaire

Liste de figure

Liste de tableau

Liste d'abréviation

Introduction générale. 02

Chapitre I : Cadre théorique sur l'analyse de la structure financière

Section 01 : Généralités sur l'analyse de la structure financière 07

Section 02 : les sources d'informations financière. 23

Section 03 : Analyse de la structure financière par la méthode des ratios..... 27

Chapitre II : Cadre théorique sur la gestion rationnelle

Section 01 : Généralité sur le management. 43

Section 02 : Management financière (la gestion financier). 48

Chapitre III : Etude de cas « l'entreprise NAFTAL »

Section 01 : Présentation générale de NAFTAL. 50

Section 02 : Analyse de la structure financière de NAFTAL..... 69

Conclusion général. 70

Bibliographie

Annexe

Liste de figure

Figure 1 : bilan fonctionnel.....	17
Figure 2 : l'organigramme de NAFTAL.	52

Liste de tableau

Tableau N°01 : présentation des sources de financement.....	6
Tableau N°02 : actif d'un bilan comptable	11
Tableau N°03 : passif d'un bilan comptable.....	13
Tableau N°04 : représentation schématique du bilan financier	16
Tableau N°5 : bilan financière	18
Tableau N°06 : comptes de résultat	22
Tableau N°7 : le bilan financier 2019.....	56
Tableau N°8 : le bilan financière 2020	57
Tableau N°9 : le bilan financière 2021	58
Tableau N°10 : actif du bilan en grande masse : 2019/2020/2021	59
Tableau N°11 : passif du bilan en grande masse : 2019/2020/2021	59
Tableau N°12 : présentation de FR: 2019 /2020/2021	60
Tableau N°13 : présentation de BFR : 2019/2020/2021	61
Tableau N°14 : présentation de TN : 2019/2020/2021	61
Tableau N°15 : présentation du compte de résultat de l'année 2019	62
Tableau N ° 16 : présentation du compte de résultat de l'année 2020.....	63
Tableau N° 17 : Présentation du compte de résultat : 2021	64
Tableau N° 18 : ration d'immobilisation : 2019/2020/2021	64
Tableau N° 19 : Ration de d'endettement : 2019/2020/2021	65
Tableau N°20 : Ration d'autonomie : 2019/2020/2021	65
Tableau N° 21 : Ration de financement de l'immobilisation : 2019/2020/2021	65
Tableau N° 22 : Liquidité général : 2019/2020/2021	66
Tableau N° 23 : Liquidité relatif : 2019/2020/2021	66
Tableau N°24 : liquidité immédiate : 2019/2020/2021	67
Tableau N° 25 : Gestion de liquidité : 2019/2020/2021	67
Tableau N°26 : Ration de charge du personnel : 2019/2020/2022.....	67
Tableau N°27 : Ration d'activité : 2019/2020/2021	68
Tableau N°28 : Ratio de profitabilité : 2019/2020/2021	68
Tableau N°29 : Ration de rentabilité globale : 2019/2020/2021	68
Tableau N°30 : Ration de marge 2019/2020/2021	69
Tableau N° 31 : Ration de valeur ajoutée 2019/2020/2021	69

Liste d'abréviations

AC : actif circulant

AI : actif

BFR : besoin en fonds roulement

BFRE : besoin en fonds roulement d'exploitation

BFRHE : besoin en fonds roulement hors exploitation

CA : chiffre d'affaire

CB : concours bancaire

CAF : capacité d'autofinancement

CP : capitaux propres

DCT : dette à court terme

DF : dette fournisseur

DLMT : dette à long et moyen terme

FRNG : fonds de roulement net global

FP : fonds propre

TN : trésorerie nette

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

VD : valeur disponible

VE : valeur d'exploitation

VR : valeur réalisable

L'entreprise est une organisation humaine dont le but est de produire des biens ou des services en vue de les délivrer à des clients, cela dans un but d'équilibre ou d'excédent financier (rentabilité), Cette dernière intervient dans un environnement plus ou moins favorable marqué par des tendances, des opportunités, des risques de menaces et par la présence des concurrents. C'est pour cela que l'entreprise doit être constamment informée sur sa santé financière de manière régulière. Et doit veiller à assurer sa solvabilité et sa liquidité à travers l'analyse de sa structure financière.

L'analyse financière reste un instrument de suivi, dévaluation et de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de s'organiser et de prendre des décisions à des moments opportuns, à travers cette dernière, et le tenu régulier de la comptabilité, l'entreprise doit faire montre de performance qui inspire confiance.

La démarche de l'analyse de la structure financière incluant le diagnostic financière présente de ce fait une importance non négligeable concernant l'activité car ses résultats et sa conclusion certifient la santé financière, et permettent aux décideurs de mesurer la performance de l'activité et la survie de l'entreprise.

Une bonne lecture de la structure financière dans le but est d'aboutir à un diagnostic financier permettra aux décideurs de prendre des décisions consécutives à la prévision des résultats futures, cette démarche à comme soubassement des établissements financière tout en tenant aussi compte de la conjecture dans la prise des décisions.

La gestion financière est devenue un élément essentiel de l'entreprise et se concentre davantage dans le domaine de la gestion financière. La gestion financière s'est également développée en tant que finance d'entreprise, finance d'entreprise, économie financière, mathématiques financières et ingénierie financière. Comprendre le concept de base de la gestion financière devient une partie essentielle pour les étudiants en économie, commerce et gestion.

Problématique :

Dans quelle mesure la structure financière peut-elle constituer un instrument de gestion rationnelle pour une entreprise publique

De cette problématique centrale se découle- les sous questions suivantes :

- 1- Quelle sont les déterminants de la structure financière de l'entreprise ?
- 2- Quelle sont les indicateurs et la ration utilisée pour analyser la structure financière de l'entreprise ?
- 3- Quel est le lien entre le management et la finance ?

Objectif du mémoire :

Notre travail de recherche consiste à faire une étude théorique et empirique sur l'analyse de la structure financière d'une entreprise ainsi à partir des apports théoriques, nous allons pouvoir analyser la structure financière de l'entreprise à travers les ratios cas de l'entreprise NAFTAL.

Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de notre travail de mémoire de fin d'étude intitulé sur l'analyse de la structure financière d'une entreprise à travers les ratios cas NAFTAL. Nous avons suivi une méthodologie de recherche théorique et empirique.

- Théorique basé sur la recherche documentaire auprès des bibliothèques de recherche qui nous ont permis de consulter plusieurs ouvrages, d'anciens mémoires et des sites internet traitant de l'analyse de la structure financière afin d'approfondir nos connaissances sur le plan théorique
- Empirique basé sur l'analyse des documents mis à notre disposition par NAFTAL en l'occurrence bilans et tableaux de comptes résultats.
- Cette démarche nous a permis d'avoir une maîtrise des concepts, des méthodes et des instruments d'analyses

Subdivision du travail :

Pour l'élaboration de notre mémoire nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

- **Le premier chapitre :** porte sur la présentation des concepts fondamentaux de l'analyse de la structure financière, ou nous avons identifié ses objectifs et son importance pour ses utilisateurs mais aussi les différents outils de cette dernière.
- **Le deuxième chapitre :** sera consacré sur les déterminants de management et le lien entre le management et finance
- **Le troisième chapitre :** la présentation de l'entreprise (NAFTAL) et de ses différents documents comptables puis nous passeront à l'étude de sa solvabilité à travers calcul de différents ratios sélectionnés.

L'analyse de la structure financière d'une entreprise conduit à l'étude de son bilan.

Deux approches sont traditionnellement mises en avant : l'approche financière et l'approche fonctionnelle. Chacune d'elles constitue une réponse à une question spécifique. L'approche financière interroge la notion de solvabilité alors que l'approche fonctionnelle s'attache à interpréter les différents cycles de l'entreprise. Ce chapitre a pour objectif de montrer comment établir un diagnostic de la structure s'appuyant sur des outils d'analyse présentés ci-après.

Le présent chapitre qui s'intitule méthodes et outils d'analyse de la structure financière subdivisée en deux sections : la première section portera sur les concepts de la structure financière : la seconde abordera l'analyse statique et dynamique de la structure financière

Section (1) concepts de la structure financière

Les considérations théoriques sur la structure financière mettront en exergue sa notion qui présente son historique, sa définition, son objectif, son importance et enfin ses sources de financement.

1. Historique de la structure financière

L'approche théorique de la structure financière préconise l'optimisation. Vers les années 1970, ces analyses furent adaptées à la situation des entreprises ainsi, certains éléments ont été intégrés. La prise en compte d'imperfection des marchés, des coûts d'argent, de l'asymétrie d'information et la considération d'autres facteurs liés ou non à l'activité de l'entreprise constituent un éclairage qui a son importance pour comprendre les déterminants du choix de la structure financière.

2. Définition de la structure financière

La structure financière représente la combinaison de dette (banque et financière) et de capitaux propres utilisés pour financer le développement de l'entreprise. En d'autres termes il s'agit de la manière dont celle-ci arbitre entre endettement net et capitaux propres pour financer son actif économique, celle-ci correspondant à l'ensemble des encours nécessaires à son fonctionnement

Selon Elie COHEN considère que la référence au concept de structure financière procède essentiellement de l'idée selon laquelle le bilan d'une entreprise ne constitue pas une simple juxtaposition d'encours, la superposition contingente d'éléments disparates. Elle constitue bien des relations significatives et des ajustements favorables entre les composantes du patrimoine.¹

¹ COHEN. E, « Analyse financière », Edition. Economica ; Paris ; 2006, P.203.

Le terme structure financière et un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens. Dans son sens large, lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise qu'ils agissent des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à courte terme ou des ressources d'exploitation.

Dans cette acception, il ressort que l'étude de la structure financière d'une entreprise consiste à comprendre les emplois d'une entreprise et leur mode de financement. Ceci implique une notion d'équilibre entre l'origine des fonds et leur utilisation, une question d'adaptation des emplois aux ressources qui ont financées.

Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE, abordent dans le même sens en affirmant que l'analyse de la structure financière est de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.²

3. Objectifs de la structure financière

L'analyse financière a pour le but de donner une idée sur l'état de santé financière de l'entreprise. En d'autres termes, elle permet de détecter chez l'entreprise analysée les points forts et les points faibles du point de vue financier et d'essayer de prendre une décision sur la base de jugement porté sur la santé financière de l'entreprise, parmi ses objectifs on cite :

- Conduire à un diagnostic financier ;
- Mesurer et porter un jugement sur la réalisation d'un équilibre financier, la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, et le risque financier d'une entreprise ;
- Effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et l'avenir financier d'une entreprise et aussi une comparaison avec les entreprises du même secteur d'activité ;
- Fournir une appréciation sur la qualité de gestion de l'entreprise et servir comme instrument de contrôle de gestion.

Autrement dit, je peux aussi dire que l'objectif recherché pour l'entreprise à travers une analyse financière, est de réussir la politique générale de l'entreprise, et d'autre part, de désosser des instruments indispensables, à la gestion de l'entreprise (détermination des besoins de financement, choix des moyennes de financement, l'obtention des crédits nécessaires, mesure de la rentabilité ...).

Pour les actionnaires et les risque qu'ils comportent, les gains attendus (dividendes ou plus-values) dépendante de l'intérêt du placement. L'analyse financière permettra donc de suivre l'évaluation de sa rentabilité.

² DEPALLENS.G et JOBARD. J, « Gestion financière de l'entreprise », 11^{ème} Edition, 1997, P811

Les préoccupations des prêteurs sont essentiellement orientées vers la mesure du risque et la disposition de garanties de rendements. La rentabilité de l'entreprise les concerne dans les limites de la rémunération qu'ils perçoivent et cash-flows nécessaire à leur remboursement. Leur objectif donc est de suivre l'évaluation la capitale investie et l'évaluation de la capacité de remboursement.

Je peux résumer les objectifs de l'analyse financière dans les points suivants :

- Evaluation de risque de faillite affectant les entreprises ;
- Analyser l'aptitude de l'entreprise à assurer la solvabilité ;
- Eliminer toutes les obscurités qui s'articulent autour de l'information compatible ;
- Porter un jugement externe de l'efficacité de l'entreprise et un contrôle interne de l'activité.

4. Importance de la structure financière

La structure financière constitue une source d'informations aussi bien pour les opérateurs économiques que pour toutes personnes intéressées par la vie de l'entreprise. Pour les responsables de l'entreprise, la structure financière leur permet d'évaluer la santé financière de celle-ci afin d'orienter leurs décisions dans l'utilisation rationnelle des ressources limitées dont dispose l'entreprise. Pour les bailleurs des fonds, elle constitue un indicateur fiable avant d'accorder un crédit ou prêter de l'argent à une entreprise. Pour l'état, dans la mesure où l'impôt est en fonction du bénéfice, ce dernier à son tour est tributaire de la bonne santé de l'entreprise.³

5. Les sources de financement

La structure financière renvoie à la composition des ressources financières de l'entreprise, au poids et à l'équilibre entre les ressources propres et dette. En dépit de l'hétérogénéité des approches, des contextes et de la diversité des éléments pris en compte, elle distingue les fonds propres et dettes. Les capitaux propres représentent l'ensemble de ressources financières internes à l'entreprise, tandis que les dettes et les ressources assimilées représentent des fonds obtenus auprès des prêteurs externes. Selon les normes de l'orthodoxie financière, l'entreprise en fonction du coût des capitaux, de la rentabilité des investissements et de son seuil d'autonomie préféré, répartir ses ressources durables entre des dettes et les fonds propres.

Pour financer un projet ou un investissement, l'entreprise peut recourir :

³ BARREAU. J et DELAHAYE.J, «Gestion financière», Edition DUNOD, 12eme édition, Paris, 2003

- Au financement interne, c'est-à-dire aux ressources disponibles à l'intérieur de l'entreprise ;

- Au financement externe, c'est-à-dire aux ressources tierces (actions, participation, emprunts, Ets...)

Le financement interne se fait généralement par capitaux propres, alors que le financement externe peut se faire par capitaux propres ou par capital mezzanine.

Le recours aux capitaux empruntés est souvent inévitable pour toutes les entreprises, afin de compenser le manque de capitaux propres et de profiter d'un effet de levier.⁴

Tableaux N°01 : présentation des sources de financement

Financement Interne	Financement Externe		
Capitaux Propres	Capitaux propres	Capital Mezzanine	Capitaux empruntés
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonds ✓ Propres ✓ Bénéfice ✓ Réserve 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marchés financiers ✓ Capital risque business ✓ Angels 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marchés financiers ✓ Établissement de crédit ✓ Institution de microfinance ✓ Aides publiques

5.1. Financement interne

On parle de financement interne ou d'autofinancement lorsque l'entreprise peut satisfaire son besoin de financement grâce aux ressources disponibles à l'intérieur de l'entreprise.

Dans le cadre du financement interne, les capitaux propres sont composés :

- Des fonds propres, c'est-à-dire les apports venant de l'entrepreneur ou des associés à savoir principalement ;

- Le capital minimum défini par la forme juridique ou par les statuts ;

- Les apports supplémentaires (par ex : un apport personnel en numéraire ou en nature) ;

- Des bénéfices de l'entreprise (de l'exercice et des rapports des années précédente) ;

Bien qu'il s'agisse souvent du moyen de financement préféré par les entrepreneurs, les capitaux propres restent limités pour les jeunes entreprises qui ne réalisent pas encore de

⁴ [https:// guichet. Public](https://guichet.Public). Différentes sources et types de financement

bénéfices et de réserves et pour lesquelles les entrepreneurs ont déjà mis disposition leur capitale personnel.

5.2. Financement externe

On parle de financement externe lorsque l'entreprise fait appel aux apports de capitaux provenant de tiers.

Capitaux propres

L'entreprise peut faire appeler à des tiers pour obtenir des capitaux propres en recourant :

➤ Au **marché financier** : l'émission d'actions convient aux entreprises en phase de **croissance ou de développement** mais n'est possible que pour une minorité d'entreprises et nécessite une assistance professionnelle ;

➤ Au **capital-risque** qui consiste en **une prise de participation minoritaire et temporaire** (courte-terme) par des investisseurs professionnels rémunérés par **la plus-value** réalisée entre le prix de vente et le prix d'achat de leur action. En plus des fonds propres, le capital-risque permet à l'entreprise de profiter de l'accès aux réseaux et aux connaissances des investisseurs professionnels. Ce moyen de financement est adapté aux **entreprises hautement innovantes à très forte rentabilité** en phases des **créations et développement** ;

➤ A un **business Angel**, à savoir une personne ayant fait fortune dans un secteur particulier et désirant faire profiter des tiers de son expérience et de ses connaissances. Contrairement au capital-risque, il s'agit normalement d'une personne physique dont les objectifs de rendement sont à plus long-terme.

Sa contribution se traduit souvent par une augmentation du capital et par une participation à la prise de décision.

Il s'agit d'un moyen de financement beaucoup plus accessible que le capital risque pour toutes entreprises en phases d'amorçage ou de création.⁵

Section (2) : les sources d'information

1. Le bilan comptable

Il se présente sous la forme d'un double tableau sa partie de droite est appelée passif ou ressource et sa partie de gauche actif ou emploi.

Le bilan propre est une représentation de la situation de l'entreprise à une date donnée. En termes plus précis il fournit une récapitulation des éléments relatifs à la situation patrimoniale.

1.1. L'actif

L'actif traduit la destination (l'emploi) des capitaux (passif) dont dispose l'entreprise :

⁵ [https:// guichet. Public](https://guichet.Public). Différentes source et types de financement

Le bilan présente l'actif en deux blocs :

1.1.1. L'actif immobilisé

Qui contient les investissements de l'entreprise destinées à la production des biens ou services, subdivisé en immobilisation incorporelles, corporelles et financières (classe02 PCG).

1.1.1.1. Les immobilisations incorporelles

Sont un domaine où les pratiques comptables sont les plus hétérogène au niveau mondiale. Les actifs incorporels reconnus à l'actif du bilan ne sont pas identiques selon les référentiels comptables. De plus indépendamment des règles comptables, des disparités significatives apparaissent entre des groupes réalisant des opérations de croissance externe et des groupes se développant davantage par croissance interne.

1.1.1.2. Une immobilisation corporelle

Doit être comptabilisée en tant qu'actif si elle répond à deux critères :

✓ Il est probable que les avantages économiques future associés à cet actif iront à l'entreprise ;

✓ Le cout de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Nous retrouvons des critères identiques à ceux des immobilisations incorporelles.

Les immobilisations entrent initialement au bilan à leur cout d'acquisition ou de production. Ultérieurement ces immobilisations sont éventuelles si l'entreprise utilise le traitement de traitement de référence.

La norme IAS16 autorise un traitement alternatif au coût historique : l'évaluation à la juste valeur. Les particularités du dispositif de réévaluation selon la norme IAS16 sont les suivant :

- Tous les actifs appartenant à une même catégorie (bâtiments, terrains, matériel, industriel...);
- Les réévaluations doivent être effectuées avec suffisamment de régularité pour que la valeur comptable ne diffère pas de façon significative de sa juste valeur à la date de clôture.

Comme nous le constatons ces dispositifs peut conduire à faire coexister à l'actif du bilan des actifs évalués au cout historique et des actifs réévalués. En outre, ils sont contraignant pour l'entreprise qui ne peut se contenter d'une réévaluation occasionnelle mais qui doit mettre en place un dispositif dévaluation permanent.

1.1.1.3. Immobilisation financière

Désignent notamment participation dans d'autres sociétés et les prêts consentis par l'entreprise.

1.1.2. L'actif circulant : qui comprend les stocks, créance clients et trésorerie (classe 3, 4 et 5 du PCG).

1.1.2.1. Stocks : La classe 3 comprend les biens intervenant dans le cycle d'exploitation soit pour être vendus en l'état (marchandise), soit pour être transformés à l'issue d'un processus de production (matière première), soit pour être consommés (petites fournitures : papier, crayons...)

Exemple de comptes de stock :

- Stock de matières premières ;
- Stock de produits finis ;
- Stock de marchandises.

1.1.2.2. Créance clients

Les créances clients, qui constituent la contrepartie des ventes. Ce sont les sommes dues par un client qui n'a pas encore payé la marchandise qui lui a été livrée. Il s'agit pour l'entreprise d'un actif ;

L'ensemble des autres créances que l'entreprise possède vis-à-vis des tiers à la clôture de l'exercice comptable. On peut citer les avances sur salaires faites au personnel, les subventions à recevoir, les créances d'impôt.

1.1.2.3. La trésorerie

Se renouvelle au rythme des encaissements (paiements des tiers, versements de prêts, apport en capital...) et des décaissements (paiement à des tiers, remboursements de prêts, versements de dividendes...).

Il faut noter que ces trois groupes de pertes sont classés par ordre de liquidité croissante, c'est-à-dire en fonction de leur propension à se transformer en monnaie.

La composition de l'actif

Dans les présentations normalisées du bilan adoptées en France, l'actif est classé dans un ordre qui tient compte à la fois :

- De la liquidité de chaque élément, c'est-à-dire de la durée nécessaire pour transformer en monnaie dans des conditions normales d'utilisation (par exemple un an et plus pour les actifs immobilisés, moins d'un an pour les actifs circulants),

- De la place que chaque élément occupe par rapport aux cycles d'investissement et l'exploitation.⁶

Tableau N°02 : actif d'un bilan comptable

Le tableau est présenté comme suit :

Actif	note	N Montant Brut	N Amortissement Provisions	N Montant Net	N-1 Montant Net
Actif non courant					
immobilisation incorporelles					
immobilisation corporelles					
Terrain					
Bâtiments					
Autres immobilisation corporelles					
Immobilisation en concession					
immobilisation encours					
immobilisation financière					
Titres mis en équivalence autres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
Total actif non courant					

⁶ DOV Ogien gestion financière de l'entreprise 2^{ème} édition paris 2011, p 10.11 N°P 202p)

Actif courant					
-stocks et encours					
-créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres financiers					
Courants					
Trésorerie					
Total actif courant					
Total général actif					

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

1.2. Le passif

Le passif représente l'origine, des ressources lui permettant de financer les éléments de l'actif

1.2.1. Les capitaux propres : ce groupe comprend

- La capitale sociale : il représente l'ensemble des apports des actionnaires ou associés ;
- La prime démission : c'est une prime que l'on fait payer à de nouveaux associés lors d'une augmentation de capital ;
- Les réserves : ce sont des bénéfices que l'entreprise a conservés dans le but de s'autofinancer ;
- Le report à nouveau : il remplit deux fonction : imputation des déficits et imputation d'un reliquat de bénéfice ;
- Le résultat de l'exercice : c'est la différence entre les produit et les charges de l'exercice ;
- Les subventions d'investissement : il représente les sommes versées par l'état, les collectivités publiques, les groupements professionnels ;

- Les provisions réglementées : ce sont des comptes créés par l'administration fiscale pour faire profiter les entreprises de certain avantage fiscal.

1.2.2. Passif non courants : le passif non courant (souvent appeler le passif à long terme), qui regroupe l'ensemble des sommes a payés au cours des prochaines années et comprend généralement les poste suivant :

- Emprunts de dettes financières ;
- Impôts (différés et provisionnés) ;
- Autres dettes non courantes ;
- Provisions et produits comptabilisés d'avance.

1.2.3. Le passif courant : regroupe toutes les somme que l'entreprise doit aux tiers (clients, fournisseurs) de moins d'années, qu'elles soient financières ou l'exploitation, et comprend des défiants rebique :

- Les fournisseurs : des sommes qui sont dues au fournisseur a raison des bien au des marchandises qu'ils ont facteur et pour lequel ils ont consenti des délais de paiement ;
- Les dettes fiscal et social : on comprend qui est les créanciers (états, sécurité social, caisse retraite)
- Dette sur immobilisation : les crédits consentis par les fournisseurs d'immobilisation
- Autre dette : ristourne a accordé aux clients ou avoirs à établir leur faveur
- La trésorerie passive : c'est des dettes à court terme des entreprises vis-à-vis de leur banque (concours bancaire).⁷

La composition du passif

Quant à la structure du passif, elle permet également de mettre en évidence la et l'origine des ressources rassemblées par l'entreprise, même si la présentation adoptée par le plan comptable de 1982 ne permet plus une visualisations immédiate de la structure à terme de passif.⁸

⁷ bruno bachy et michel sion analyse financière des comptes consolidés normes IFRS 2ème édition 2008

⁸ Mémoire finale l'analyse de la structure financière d'une entreprise réalisé par hammache nabila et hamiche nicette 2019/2020.

Tableau N°03 : passif d'un bilan comptable

Le tableau est présenté comme suit :

Passif	Note	N montant	N-1 montant
Capitaux propres Capital émis Capital non appelé Primes et réservés /réserves consolidés) (1) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1) Résultat net – part du groupe (1) Autres capitaux propres – report à nouveau Part de la société consolidant (1) Part des minoritaires (1)			
Total 1			
Passif non courant Emprunt et dettes financières Impôts (déférés et provisionnés) Autres dettes non courantes Provision et produits constatés d'avance Totale passif non courant 2			
Passif courant Fournisseur et comptes rattachés Impôts Autres dettes Trésorerie passive Total passif courant 3			
Total général passif			

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

2. Le bilan financier

2.1. Définition

Le bilan financier est un document comptable qui reprend l'actif et le passif de l'entreprise.

Il sert à visualiser le niveau de liquidité et exigibilité de cette dernière afin de mettre en avant sa solvabilité.

Le bilan financier est créé à partir du bilan comptable en réorganisant les dettes les créances par leur échéance, c'est-à-dire le degré de liquidité et de l'exigibilité du passif. Le tout se fait après répartition des résultats.

C'est donc un bilan utilisé afin de connaître la capacité d'une entreprise à rembourser sa dette (son passif) grâce à ces actifs. Il est similaire au bilan fonctionnel.

2.2. Les éléments constitutifs du bilan financier

Le bilan financier présent sous forme de deux grandeurs : la première contient l'ensemble des emplois de l'entreprise (l'actif), la seconde réservée pour l'ensemble des ressources (passif).

A. **L'actif du bilan financier** : l'actif est regroupé dans rubriques :

L'actif immobilisé (actif plus d'un an) et actif circulant (actif moins d'un an). Plus les actifs se trouvent vers le bas du bilan, plus ils sont liquides (transformable rapidement en argent).

- **L'actif immobilisé net** : comprend les immobilisations nettes, le stock outil, et la part à plus d'un an des créances.
- **L'actif circulant** : l'actif circulant et constitué des actifs restants moins d'un an dans l'entreprise.
- **Les stocks** : (les valeurs d'exploitation) : ils comprennent les matières premières, le produit semi-fini et bien sur les produits finis.
- **Les valeurs réalisables** : constituées de la part à moins d'un an des immobilisations financières, des créances, des effets escomptés et des charges constatées d'avance.
- **Les valeurs disponibles** : composées des valeurs mobilières des placements et des disponibilités.

B. Le passif du bilan financier

Le passif est regroupé en deux grandes rubriques : les capitaux permanents et les dettes à court terme. Plus les éléments du passif se trouvent vers le bas du bilan plus ils sont exigibles rapidement.

- **Les capitaux permanents** : c'est la catégorie qui regroupe des ressources stables dont la durée dépasse une année. Elle englobe les sous rubrique suivantes ;
- **Les capitaux propres** : représentent les ressources stables de l'entreprise. Ils incluent le capitale sociale, les réserves, le report à nouveaux et le résultat non distribué ;
- **Les dettes à moyen et long terme** : constitués des dettes financières à plus d'un an, des provisions pour risque et charges à plus d'un an
- **Les dettes à courte terme** : cette rubrique regroupe les ressources exigibles sensées être remboursées au cours de l'année par l'entreprise, elles sont représentées essentiellement par : les dettes financières, les provisions pour risque et charges et les dettes non financières (les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et parafiscales... Etc.).⁹

Tableau N°04 : représentation schématique du bilan financier¹⁰

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Actif Immobilisé</u>		Capitaux permanents	
Immobilisation corporelles		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles		Fond social	
Immobilisations financières		Réservé Provision non justifiée Ecart de réévaluation	
Autre valeur immobilisés		D L M T	
Stocks outils		Dettes d'investissements	
Titre des participations		Autres dettes plus d'un an	
Cautionnement versé		Résultat distribué sur les Associés Justifié à long terme	
		Passif circulant	

⁹ DOV OGIEN gestion financière de l'entreprise 2ème édition paris 2011

¹⁰ DOV OGIEN gestion financière de l'entreprise. Paris 2008

<u>Actif circulant</u>		D.C.T	
Valeurs d'exploitation		Dettes de stocks	
Stocks		Effets à payer	
Valeurs réalisables		Impôts sur provisions non Justifié	
Effet à recouvrir		IBS	
Clients		Résultat distribué sur les associés	
Autres créances			
Débiteurs divers			
Valeurs disponibles			
Caisse			
Banque			
CCP			
Total		Total	

3. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel a pour objet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'analyse en vertu de règle d'or de l'analyse financière : un équilibre minimum doit être respecté entre la durée d'un emploi et la durée de la ressource qui le finance (un bien à long terme est financé par une ressource stable il est dit fonctionnel parce que les postes y sont classés d'après la fonction à laquelle ils se rapportent. Les fonctions en cause sont les suivantes :

❖ La fonction financement

Elle regroupe les postes de capitaux propres, de dettes financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et provisions.

❖ La fonction investissement

Elle concerne les immobilisations incorporelles, corporelles et financières (quelles que soient leur durée de vie), ainsi que les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations.

❖ La fonction exploitation

Entendue au sens large, elle reçoit tous les autres postes

L'actif du bilan est divisé en emplois stable stables (à long terme) et actif circulants (à court terme).

Le passif du bilan est divisé en ressource stable (à long terme) et passifs circulants (à courte terme).

Le fonds de roulement net global (FRNG) correspond au solde de partie stable à long terme. Lorsque les ressources sont excédentaires, le FRNG est positif ; lorsque les emplois sont plus élevés, le FRNG est négatif. Le bilan étant par définition équilibré, on peut vérifier ce calcul par le solde de la partie à court terme.

Lorsque le FRNG est positif, il consiste un surplus de ressources stables qui être utilisé pour couvrir une partie des besoins de financement liés à l'exploitation. L'entreprise a besoin de financer son cycle d'exploitation de fait des décalages dans le temps entre le moment où l'entreprise paie ce qu'elle achète et le moment où l'entreprise récupère l'argent de ses ventes.

Lorsque l'entreprise accorde des délais de paiement à ses clients, elle doit avancer l'argent nécessaire pour produire afin de payer les matières premières, les salariés et autre charges

Les matières premières, les salariés et les autres charges.

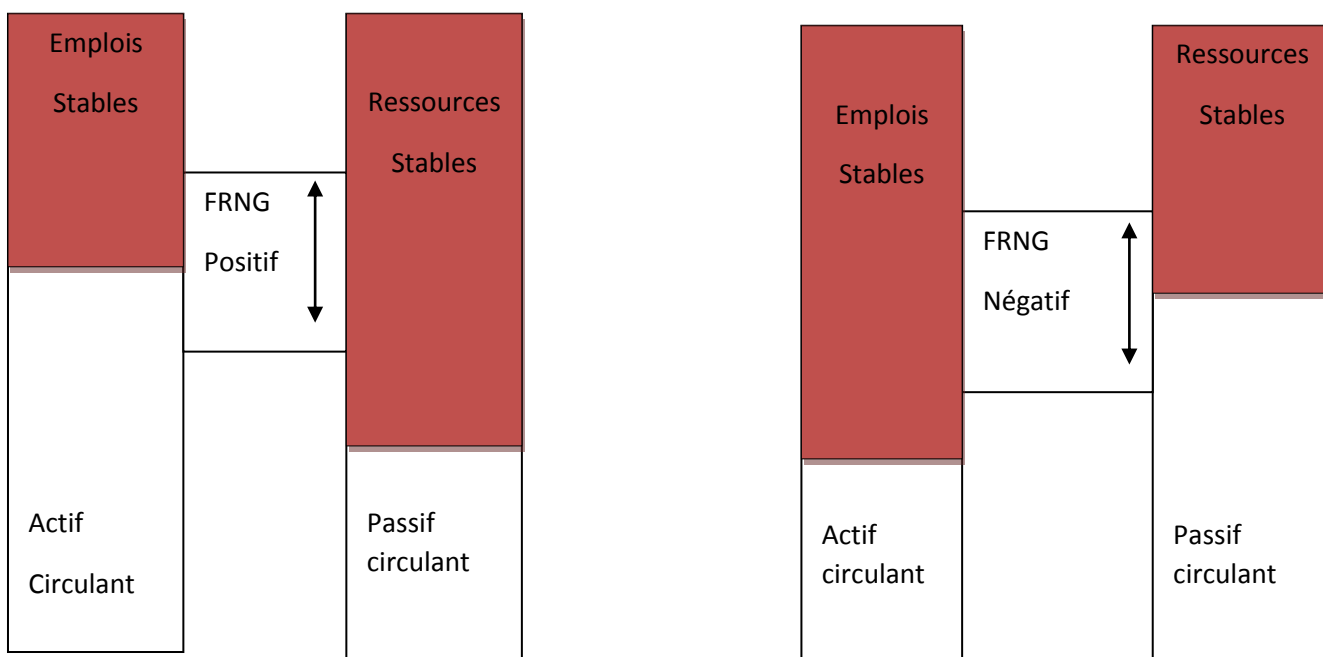


Figure 1: bilan fonctionnel¹¹

Le besoin en fonds de roulement(BFR) constitue le besoin de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

¹¹ DOV OGIEN gestion financière de l'entreprise. Paris 2008

3.1. La construction du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnel du PCG permet d'élaborer le bilan fonctionnel qui s'établit à partir d'un bilan en valeurs brutes, avant répartition du résultat et sans écart de conversion. La capitale non appelée doit être déduit des capitaux propres. Les charges à répartir et les primes de remboursement s'inscrivent en actif immobilisé. Le bilan fonctionnel permet d'aboutir à la relation suivante :

$$\mathbf{FRNG = BFRE + BFRHE + TN}$$

Tableau N°5 : bilan financière¹²

Emplois stables (ES) Total I – Actif immobilisé brut Total III – Charges à répartir Total IV – Primes de remboursement	Ressources stables (RS) Amortissements et provisions Total I et II – Capitaux propres Total III – Provisions pour R&C Dettes financières (c) = (x – y)	FRNG (RS – ES)
Actif circulant d'exploitation (ACE) Total II – Actif circulant brut – (a) – (b)	Dettes d'exploitation (DE) Total IV – Dettes – (c) – (d)	BFRE (ACE – DE)
Actif circulant hors exploitation (ACHE) (a) : Subventions à recevoir ; VMP ; créances sur cession d'immobilisations ; capital appelé souscrit non versé	Dettes hors exploitation (DHE) (d) : État IS à payer ; dettes sur acquisitions de VMP ; dettes sur immobilisations + Comptes courants d'associés + dépôts personnel (y)	BFRHE (ACHE – DHE)
Trésorerie active (TA) (b) : disponibilités	Trésorerie passive (TP) + Concours bancaires courants (y)	TN (TA – TP)

(x)=emprunts obligataires+ emprunts auprès d'établissement de crédit+ emprunts et dettes financières diverses

(y)= concours bancaires courants+ compte courant d'associés+ dépôts personnel.

¹² DOV OGIEN gestion financière de l'entreprise. Paris 2008

Le bilan fonctionnel s'élabore à partir d'un bilan avant répartition du résultat : il faut donc s'assurer que le résultat net de l'exercice apparaît au passif : en effet, après répartition, ce résultat disparaît du passif.

Les actif et passif en devises sont convertis en euros lors de leur enregistrement comptable.

En fin d'exercice, ils sont actualisés pour le bilan au cours en vigueur à cette date : il se crée des écarts de conversion correspondant à des pertes de charge (actif) ou à des gains de charge (passif). Les écarts de conversion doivent être annulés, c'est-à-dire réintégrés aux postes qui les ont créés.

Enfin le bilan fonctionnel doit être présenté en valeurs brutes : on prend les totaux de la première colonne d'actif. Le total de deuxième colonne (amortissement et dépréciation) passe au passif pour obtenir un tableau équilibré. Pour éviter un travail laborieux, on peut exploiter les totaux présentés au bilan à analyser.

L'actif est présenté avec cinq sous-totaux. Le total II : actif circulant, sera ventilé en exploitation, hors exploitation et trésorerie. Les autres totaux (I, III et IV) constituent les emplois stables. Le total V (écart de conversion) est nul.

Le passif est présenté avec cinq sous-totaux. Les totaux I et III constituent la base des ressources stables. Le total V, dédié aux écarts de conversion, est annulé, comme on l'a vu plus haut. Reste le totale IV, correspondant aux dettes, qui doit être ventilé comme suit :

✓ Dette financières = emprunts obligataires + emprunts auprès d'établissement de crédit + dettes financières diverses ;

✓ Dettes hors exploitation = état IS à payer + dettes sur acquisition de VMP + dettes sur immobilisation ;

✓ Dettes exploitation = les autres lignes du passif du bilan. Pour terminer, il faut transférer une partie des dettes financières ;

✓ En dettes hors exploitation : compte courant d'associé + dépôts du personnel ;

✓ En trésorerie négative = concours bancaires courants (découverts bancaires).

3.2.L'interprétation de l'analyse fonctionnelle

Les surplus de ressources stable sur les immobilisations brutes constituent le fonds de roulement net global (FRNG). Il représente une marge de sécurité et mesure l'aptitude de l'entreprise à financer les besoins financiers liés à l'activité de son cycle d'exploitation. Le FRNG représente une réserve de ressources stables.

Les besoins en fonds de roulement(BFR) est composé de deux parties :

❖ Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (stocks, clients, acomptes fournisseurs) sur les passifs circulants d'exploitation (fournisseurs, dettes fiscales hors impôt et dettes sociales). Le BFRE évalue en fonction de l'activité dans les entreprises dont l'activité est régulière. Le BFRE constitue un besoin structurel à financer des ressources stables.

❖ Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) est égal au surplus des actifs circulants hors exploitation sur les passifs circulants hors exploitation. Le PCG a réuni dans cette catégorie l'ensemble des postes circulants qui évaluent indépendamment du chiffre d'affaires. A l'actif, il s'agit des postes suivants : subvention à recevoir, capital souscrit appelé non versé, acomptes sur impôts, VMP (valeur mobilières de placement). Au passif : fournisseuses d'immobilisations dettes sur acquisition de VMP, compte courants d'associés, dépôts du personnel, état impôt à payer. Le BFRHE constitue un besoin à financer ponctuel qui peut être financé par des ressources à court terme (concours bancaires). La trésorerie nette s'obtient par différence entre la trésorerie active (disponibilités) et trésorerie négative (concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque).

La trésorerie nette est conséquence du financement du BFR. Lorsque le BFR est couvert par le FRNG, la société dégage une trésorerie positive.

3.3. Les retraitements du bilan fonctionnel

Le conseil national de la comptabilité (CNC) recommande dans un esprit d'analyse financière de retraiter certaines postes du bilan fonctionnel :

❖ Les effets escomptés non échus qui figurent en annexe doivent être rajoutés dans l'actif circulant au poste clients tandis qu'au passif ils viendront s'ajouter aux concours bancaires courants ;

❖ Les intérêts courus non échus qui sont rattachés aux créances (prêtes) et aux dettes (emprunts, concours bancaires) seront virés vers le BFRHE (ACHE ou DHE) ;

❖ Lorsque l'entreprise utilise des biens obtenus par contrat de crédit-bail, on inscrit la valeur d'origine de ces biens en actif immobilisé et la même somme en contrepartie dans les dettes financières ;

❖ Lorsque les comptes courants d'associés sont bloqués, ils restent en capitaux propres ;

❖ Les valeurs mobilières de placement non risqué et non volatile sont considérées comme de trésorerie active : il s'agit pour l'essentiel des placements monétaires à moins de trois mois ;

❖ Dans un bilan présenté en système développé, les actifs circulants sont ventilés en postes d'exploitation et hors exploitation. Dans la présentation en système de base (comme

dans la laisse fiscale), l'analyste doit effectuer le tri. Lorsqu'on ne connaît pas le détail des comptes, on utilise par défaut les conventions du CNC ;

- ❖ Les autres créances et autres dettes seront classés hors exploitation ; c les charges et produits constatés d'avance en exploitation ;

- ❖ Les dettes fiscales et sociales en exploitation ;

- ❖ Les écarts de conversion seront attribués aux emprunts

4. Le compte de résultat

Le compte de résultat fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée, généralement une année (appelée exercice). Il récapitule les produits (recettes) et charges (dépenses), sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de décaissement. Les produits et les charges de l'exercice se divisent en deux catégories : ceux qui vont donner lieu à un mouvement de trésorerie : produits encaissables ou charges calculés qui ont :

- Une fonction comptable pour corriger l'évaluation des éléments d'actifs et respecter les principes de sincérité des comptes et d'image fidèle ;

- Une fonction fiscale, car l'administration fiscale admet la déductibilité des charges calculées pour déterminer la base de l'imposition, tout en imposant en contrepartie les produits calculés ;

- Une fonction économique pour répartir le coût d'un investissement sur les différents exercices qui correspondent à la période d'utilisation de l'immobilisation ;

- Une fonction financière pour dégager les ressources nécessaires au renouvellement de l'immobilisation (les amortissements) ou pour tenir compte de pertes probables à venir (les provisions et les dépréciations) par l'enregistrement de charges non décaissées, qui conduit à une rétention de bénéfice,

Si une provision ou une dépréciation déduite une année (en charge) s'avère trop importante, elle peut être reprise (en produits) l'année suivante. Le bénéfice (compte 120) ou la perte (compte 129) de l'exercice se calcule par différence entre l'ensemble des produits et des charges. Ce moment doit être impérativement indiqué à celui qui apparaît au passif du bilan (sauf écarts d'arrondis).

Si ce n'est pas le cas, il est impossible d'effectuer l'analyse financière. Il existe deux modèles de comptes de résultat : c soit les produits et les charges sont présentés par destination ou fonction en tenant compte de leur utilisation dans le cycle d'exploitation et

d'investissement de l'entreprise : coût d'achat, coût de production, coût de distribution (frais commerciaux) et coût de revient avec frais administratifs.

4.1. Présentation du compte de résultat :

Le compte de résultat standard d'une entreprise se présente comme suit (dans sa version simplifiée) :

Tableau N°06 : comptes de résultat

Charges	Produits
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Achats de marchandises	Ventes de marchandises
Variation de stock de marchandises	Production vendue
Achats de matières premières	Production stockée
Variation de stock de matières premières	Production immobilisée
Autres achats et charges externes	Autres produits d'exploitation
Salaires	Produits financiers
Charges sociales	Produits financiers de participations
Dotations aux amortissements	différences positives de change
Autres charges d'exploitation	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement
Charges financière	Produits exceptionnels
Intérêts et charges assimilées	produits exceptionnels sur opérations de gestion
Différences négatives de change	produits exceptionnels sur opérations en capital
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	
Charges exceptionnelles	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	
Participation	
impôt sur les bénéfices	

Le compte de résultat est donc analysable en trois niveaux :

• Les produit et charges d'exploitation sont dus au cœur d'activité de l'entreprise (acheter, produire, vente, acheminer) :

Produit d'exploitation – charges d'exploitation = résultat d'exploitation

Ce résultat nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à tirer profit de ces opérations.

• Les produit et charge financiers sont essentiellement liés aux activités de placement et de financement de l'entreprise. Les prise de participation rapportent des dividendes, les emprunts suscitent le paiement d'intérêts, les cessions de valeurs mobilières de placement donnent lieu à des plus ou moins-values :

Produit financier - charges financières = résultat financier.

• Les produit et charges exceptionnels sont due à des opérations ponctuelles, que l'entreprise n'est pas censée reproduire indéfiniment. On les oppose ainsi aux opérations courantes (exploitation, finance). On différencie les opérations de gestion (indemnité versée par un fournisseur à la suite d'un contentieux, amendes, Ets.) des opérations en capital (cession d'immobilisation, Ets.).

Produit exceptionnels- charge exceptionnelles = résultat exceptionnel

On vérifie ainsi :

Résultat avant impôt = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel

Résultat net = résultat avant impôt - participation – impôt sur les bénéfices.

Cette distinction s'adapte à la plupart de entreprises (à l'exception de certaines d'entre elles, par exemple, les banques, qui disposent de leurs propres modèles comptable). Elle permet distinguer l'impact des flux d'exploitation, financiers et exceptionnels sur le résultat global de l'entreprise. On peut ainsi savoir si la bonne performance d'une société est due à son exploitation (ses activités courantes), ou à des opérations exceptionnelles. Si on ne procédait pas à cette séparation, on ne serait pas en mesure de détailler la teneur du résultat de l'entreprise. Par exemple, après des opérations de rachat, les nouvelles structures peuvent afficher des pertes alors que leur résultat d'exploitation est bénéficiaire. Cela est souvent dû aux niveaux des intérêts consécutifs au financement du rachat. Lorsque France Télécom a racheté Orange à Vodafone en 2000, le financement des 39,7 milliards d'euros que nécessitait l'opération a suscité un lourd endettement. Celui-ci a été la cause principale des pertes du groupe jusqu'en 2002.¹³

¹³ Jérôme méric et flora szez « gestion financière des entreprise » 2011 paris N°P 242. P16.17.18

5. Analyse par la méthode des ratios

L'analyse financière a besoin de certain instrument de mesure pour atteindre son objectif recherché. L'analyse par la méthode des ratios constitue l'un de ces instruments les plus utilisés.

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation ».22 Un ratio est un indicateur chiffré qui a pour objectif d'étudier et d'analyser certain aspect de l'activité de l'entreprise.

5.1. Les différents types de ratios

L'analyse de bilan par la méthode des ratios utilise essentiellement quatre types. Leur reclassement s'appuie sur la nature des informations utilisées pour leur calcul, et sur leurs caractéristiques financières. Seuls les plus significatifs ont été retenus :

- Ratios de la structure financière (situation)
- Ratios de solvabilité et de liquidité ;
- Ratios de rentabilité
- Ratios de gestion (rotation).

5.1.1. Les ratios de la structure financière

Ratios de la structure financière sont ceux qui caractérisent la situation de l'entreprise à un moment donné, et plus précisément expriment les relations qui existent entre les éléments de l'actif et de passif. On distingue les ratios suivants :

5.1.1.1. Le ratio de financement permanent :

Le ratio de financement permanent rend compte d'un certain équilibre dicté par la nécessité de financer les actifs à long terme par les ressources stables. Il doit dans la majorité des cas être supérieur à 1, dans le cas contraire le fonds de roulement ne pourrait être financé convenablement. Le ratio de financement permanent se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif immobilisé}} (\geq 1).$$

5.1.1.2. Le ratio de financement propre :

« Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ses investissements cumulés ».23

Il faudrait que les ressources internes de l'entreprise (capitaux propres) financent au minimum la moitié de l'actif immobilisé. Il est recommandé que les capitaux propres soient supérieurs à ½ de l'actif immobilisé.¹⁴

Ratio de financement permanent = capitaux permanent / actif immobilisé (>ou=1).

5.1.1.3. Le ratio de financement total

Ce ratio permet de mesurer la part des ressources de l'entreprise. Il doit être supérieur ou égale à 1/3. Il se calcule par :

Ratio de financement total = capitaux propres / total passif

Ce ratio traduit le poids des capitaux propres dans l'ensemble des ressources. C'est un indicateur global relatif à l'autonomie financière de l'entreprise, appréciée sur l'ensemble de son financement, il est recommandé que les capitaux propres soit supérieur à 1/3 du total passif.

5.1.2. Les ratios de solvabilité

Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise.

5.1.3. Le ratio d'autonomie financière

Il permet d'indiquer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créances, plus il est élevé plus l'entreprise est financièrement indépendante.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes

5.1.4. Le ratio de solvabilité général

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme.

Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution.

Il se calcule selon la manière suivante

Ratio de Solvabilité Générale = Somme des Actifs / Somme des Dettes

¹⁴ ELIECOHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, édition EDICEF, Paris 1991, page 146

5.1.5. Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement « est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés ».

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{total des dettes} / \text{total d'actif}$$

5.1.6. Ratio de capacité de remboursement

Ce ratio détermine le nombre d'année que mettrait la CAF à rembourser les dettes à long et moyen terme. Ce ratio ne doit pas dépasser trois et demi (3,5).

$$\text{Ratios de capacité de remboursement} = \text{dettes à long et moyen terme} / \text{capacité d'autofinancement}$$

5.1.7. Ratio de liquidité

Les ratios de liquidité évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à des engagements à brève échéance par la mise en œuvre du fond de roulement et la liquidation progressive des éléments de l'actif circulant. On distingue les ratios suivants :

5.1.7.1. Ratio de liquidité générale

Ce ratio traduit la capacité de remboursement global à court terme de l'entreprise. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables à court terme). Ce ratio doit être supérieur à 1.

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

5.1.7.2. Ratio de liquidité réduite

Ce ratio traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme. Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5.

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

5.1.7.3. Ratio de liquidité immédiate

Il permet d'apprécier la part des dettes à court terme qui peut être remboursée dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0,2 et 0,3.

$$\text{Liquidité immédiate} = \text{valeurs disponibles} / \text{dettes à court terme}$$

5.1.8. Ratio de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent l'efficacité générale de la gestion d'après les revenus des ventes et des investissements ; en effet à l'aide de ces ratios, l'analyse pourra porter un jugement sur les résultats obtenus par l'entreprise qui sont le fruit d'une politique de gestion.

5.1.8.1. Ratio de rentabilité économique

« Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise ».

« Ce ratio ne tient pas compte de l'impact de la structure financière ou de la fiscalité sur les résultats. C'est un véritable ratio de rentabilité car il établit un rapport entre un flux et un stock ».

Elle rapporte le capital économique aux flux de résultat général par l'exploitation. Elle permet d'apprécier si une opération dégagera un cout pour l'entreprise ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité. Elle est mesurée par le rapport suivant :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières}}{\text{capitaux permanent}}$$

5.1.8.2. Ratio de rentabilité commerciale

Elle traite la politique de prix de l'entreprise et la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. La rentabilité commerciale est un indicateur de gestion essentiel à l'activité des entreprises de distribution ou de négoce.¹⁵

$$\text{Taux de rentabilité commerciale} = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires (CA)}} \times 100$$

5.1.8.3. Ratio de rentabilité financière

« La rentabilité financière est un indicateur de la mesure de création de valeur pour l'actionnaire ».

Ce ratio permet de mesurer la rentabilité des capitaux propres c'est-à-dire, qu'il permet d'apprécier le bénéfice qui revient aux associés, par rapport aux fonds qu'ils ont engagé au cours des années précédentes. Elle est appelée aussi la rentabilité des capitaux investis. Elle est mesurée par le rapport suivant :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

¹⁵ NECIB, REDJEM. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar EL-OULOUMI .2005. Page93

Conclusion

L'objectif d'un analyste financier est de déterminer la structure financière optimale qui permet de minimiser le coût du capital afin de maximiser la valeur de l'entreprise. Cette préoccupation a été analysée par plusieurs approches théoriques.

Dans ce chapitre nous avons présenté la démarche théorique de l'analyse de la structure financière d'une entreprise afin de comprendre les concepts fondamentaux de cette étude ainsi que ses supports de base d'information telle que le bilan, le tableau de compte de résultat qui nous enforment sur la santé financière de l'entreprise.

Nous constatons ainsi que les sources d'information pour l'analyse de structure financière d'une entreprise sont multiple et variés et chacune de ces sources nous offre une multitude d'information qu'elle faut analyser et interpréter double recours à des outils d'analyse en outre les ratios.

La gestion financière est une partie essentielle des activités économiques et non économiques qui conduit à décider de l'approvisionnement et de l'utilisation efficaces des finances de manière rentable. Autrefois, le sujet de la gestion financière faisait partie de la comptabilité avec les approches traditionnelles. De nos jours, elle s'est élargie avec des fonctions innovantes et multidimensionnelles dans le domaine des affaires avec l'effet de l'industrialisation.

Dans ce contexte et au cours de ce deuxième chapitre qui contient deux sections, nous traiterons lors de :

- La première section : intitulée (les concepts de management) traitera sa définition, son historique, les activités et les rôles.
- La deuxième section : intitulée (management financière), nous aborderons sa définition, les éléments, l'importance et les disciplines

Section 01 : généralité sur management

1. Histoire du management

Le management est une discipline assez récente. Vers la fin du XIX^e siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail vers une « one best way ». Cette dernière repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail à l'entreprise qu'Adam Smith avait soulignés (avant lui Platon au niveau de la société. Il partage aussi l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.¹⁶

Parallèlement, Henri Fayol repose une approche identique, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration ainsi qu'à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours actuellement la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors des principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Actuellement, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : « Planifier, organiser, diriger et contrôler ».

¹⁶Adam Smith, recherche sur la nature et les sources de la richesse des nations, 1776

Le facteur humain est devenu progressivement un thème de recherche pour le management. A partir des années 20, Mary Parker Follet l'introduit dans la réflexion managériale. Rapidement après l'année 30, avec Elton Mayo par exemple, le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de l'effet Hawthorne (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale).

L'analyse du pouvoir auprès de sociologues comme par exemple Max Weber et Michel Crozier, puis de la stratégie de l'entreprise sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs comme Peter Drucker, Henry Mintzberg et Michel Porter parmi d'autres, ont commencé à explorer. Les approches épistémologiques de management se sont en fait largement diversifiées durant la même période. Il est par conséquent envisageable d'approfondir cette histoire du management par la distinction arbitraire de deux modes d'approche du management qui se complètent dans les articles de détails suivants :

L'économie des organisations qui dérive de l'économie générale. Et la sociologie des organisations pour l'ensemble des approches moins aisément modélisables.

Le management incluant ces deux domaines cherche par ce juste mélange à se rapprocher non pas forcément d'un modèle type d'entreprise mais fréquemment finalement d'outils de gestion permettant de perfectionner l'organisation. Le management ne peut se limiter ainsi à la gestion des ressources humaines, mais plus globalement à la gestion de l'organisation.¹⁷

2. définition de management

Le sens étymologique du mot management arrive du mot manager qui signifie gérer, diriger guider etc. Donc la signification linguistique présente plusieurs pistes de définition qui guident le chercheur à apprendre et avoir une variété dans le contenu de ce mot afin d'éclaircir son champ d'investigation et de donner une définition bien précise au langage utilisé dans ses travaux.

Le management est un ensemble de tâches exercées par un manager afin de réaliser des objectifs bien précis, la vision des managers, leurs dévouements et leurs intégrités jouent un rôle primordial dans la détermination du type de management et s'il est efficace ou mauvais.

Le management ou la gestion est la totalité des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter

¹⁷ Elton Mayo, les problèmes humains de la civilisation industrielle, 1933

les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise. Pour prendre en compte le temps, le risque et l'information sur les prises de décision de gestion.¹⁸

Selon Raymond-Aain THIETART, le management est un mot magique, galvaudé mais qui depuis les années 60 recouvre une certaine réalité et semble être essentiel pour l'entreprise, notamment dans la mise en œuvre de la stratégie. Le mode de management est influencé par la stratégie qui elle-même est conditionnée par le management.

Il définit le management comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise.¹⁹

3. Analyse du management

3.1. Les problèmes auxquels le management est confronté

Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de l'atteinte des objectifs définis.

Plusieurs facteurs internes et externes remettent en cause la cohérence et la cohésion au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte fin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité.

Parmi ces facteurs on peut citer :

- Les différentes stratégies des acteurs (Crozier et Friedberg) : l'entreprise est un construit social ou interagissent différents acteurs ayant des stratégies et des objectifs particuliers ; chacun essayant d'atteindre ses propres objectifs, d'augmenter ses marges de liberté et de réduire les zones d'incertitude. Le management doit chercher à converger les intérêts particuliers vers l'intérêts collectif (celui de l'entreprise)

- La cohérence entre la stratégie et les actions : alors du déploiement de la stratégie définie par les managers, ces derniers doivent contrôler la cohérence entre les actions mises en œuvre et l'intention stratégique.

- Les différents horizons temporels : le temps de l'entreprise est divisé en plusieurs horizons : long terme, moyenne terme et court terme .il peut arriver que les objectifs de long terme (par exemple la pérennité) s'opposent à un objectif de rentabilité financière à court terme .le management doit donc s'efforcer de réconcilier ces horizons temporels.

- La décentralisation et le risque d'incohérence organisationnelle :la mise en œuvre de la stratégie implique souvent une division du travail dans le cadre d'un processus de délégation

¹⁸ Selon le journal officiel du 14/05/2005

¹⁹ Raymond-Alain THIETART, 2003 ,127page

/décentralisation. Une telle démarche est porteuse d'un risque de dilution du pouvoir et des responsabilités mais aussi d'incohérence organisationnelle.

Le management est chargé de mettre en œuvre les mécanismes intégrateurs qui vont préserver la cohérence de l'entreprise. Il doit aussi réfléchir aux méthodes d'évaluation afin de préserver l'autonomie des acteurs des acteurs tout en prenant en compte la dimension collective de la performance.

4. les activités du management

En France, un des pères du management est Henri Fayol qui présente sans la définir la fonction d'administration des entreprises qu'il délimite à cinq prévoyances (planification). Organisation, commandement, coordination et contrôle.

Dans la distinction des finalités qu'il fait entre ces six fonctions, Fayol introduit déjà la singularité du management : « tandis que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel. ». Un manager fixe des objectifs pour l'entreprise, pour soi et pour les personnes qu'il a sous sa responsabilité dans le cadre d'un processus de délégation/décentralisation. Il confie donc à d'autres le soin d'atteindre les objectifs fixés par lui. Le manager doit donc mettre en place des processus et utiliser des outils pour évaluer l'efficacité de cette délégation et contrôler l'atteinte des objectifs.

On peut classer les multiples activités du management en quatre catégories :

4.1. La planification

La planification est présentée comme étant le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur. Après avoir connu un vif succès pendant les 30 glorieuses, la crise de 1973 réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent ; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée. La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.

L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.

Pour cela, le diagnostic tient une place primordiale dans la planification. Il permet de faire le point, de rechercher les causes et les conséquences des situations, puis d'envisager et

évaluer les différentes alternatives possibles pour décider et définir l'ensemble des étapes permettant d'atteindre l'objectif fixé.

La décision étant prise, il faut construire le plan. Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

- ❖ Formulation du plan stratégique : Il découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en terme de moyens et de durée.
- ❖ Établissement des plans opérationnels : Ils définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.
- ❖ Détermination du budget : C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans

4.2. L'organisation

L'organisation est présentée comme la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information. Elle peut être représentée comme un système ouvert en constante interaction avec son environnement.

Les formes de l'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. On peut les répertorier autour de 3 grandes catégories :

- ❖ Organisation par fonction. Elle regroupe les tâches selon des critères de spécialisation. Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.
- ❖ Organisation par opération. Elle a pour vocation de regrouper au sein de la même entité organisationnelle l'ensemble des moyens, des ressources et des expertises en vue de réaliser un objectif ou un projet précis. Si ce regroupement permet de nombreux avantages dans le management, il faut noter que les coûts d'une telle organisation sont fort élevés.
- ❖ Organisation matricielle. Il s'agit d'une combinaison entre l'organisation par fonction et l'organisation par opération dont la caractéristique première est la fluidité de sa forme.

Par ailleurs, ces 3 formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- le degré de délégation.
- le degré de décentralisation.
- les moyens de coordination
- le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

Actuellement, les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :

- Une « déhiérarchisation » afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates).
- Une accentuation de la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité à un environnement moins prévisible.
- Un décloisonnement des structures favorisant la communication interne et le développement des réseaux tant à l'interne qu'à l'externe.

4.3. L'activation

Le but de l'activation est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, 5 points peuvent être qualifiés de majeurs :

1. **La motivation.** Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.

- ❖ La théorie classique : Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
- ❖ La théorie des besoins : théorie de Maslow
- ❖ La théorie des deux facteurs : Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation (la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités de promotion et de développement...), puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction (politique du personnel, style de supervision, relations interpersonnelles, conditions de travail et de salaire...).
- ❖ La théorie des pulsions. Elle trouve son origine dans les principes de l'hédonisme où l'être humain choisit parmi différentes actions celle qui maximise son plaisir ou minimise sa peine.
- ❖ La théorie des attentes

❖ La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail. Cette théorie décrit la manière selon laquelle les récompenses et le coût des activités sont répartis entre individus.

2. **Le pouvoir** : C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :

- ❖ Le pouvoir rémunération : donner ou refuser une augmentation de salaire ;
- ❖ Le pouvoir normatif (ou de manipulation) : utiliser des récompenses symboliques (estime, reconnaissance, symboles) ;
- ❖ Le pouvoir de coercition : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles ;
- ❖ Le pouvoir légitime : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre ;
- ❖ Le pouvoir de référence : acceptation de subir l'influence d'un individu ;
- ❖ Le pouvoir d'expertise : dépend de ce que l'individu connaît ou de ce qu'il possède en terme de ressource.

3. **Le conflit** : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des « remédiations ». Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.

4. **Le commandement** : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

5. **Le changement** : Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le

management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

4.4 : le contrôle

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle. Le contrôle se décompose en 3 phases :

- ❖ La fixation des standards : il s'agit de déterminer des éléments de référence auquel est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.
- ❖ La mesure et la communication du résultat : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.
- ❖ L'action corrective : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives. Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

- ❖ Le contrôle anticipé : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération soit terminée.
- ❖ Le contrôle « tout ou rien ». L'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.
- ❖ Le contrôle a posteriori. Les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.²⁰

Quel que soit le mode choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de

²⁰ Stéphane Balland et Anne-Marie BOVIER « management des entreprises »,

l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.

5. les axes du management

La stratégie d'entreprise est « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui »

Le management englobe l'ensemble de la dimension stratégique et opérationnelle de l'entreprise.

On distingue ainsi deux axes dans le management de l'entreprise :

5.1. Management stratégique qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation environnement.

Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles.

Les managers élaborent des diagnostics afin de confronter le potentiel de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Ils entendent ainsi maîtriser l'incertitude et optimiser la prise de décision stratégique. Le diagnostic stratégique concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système industriel (partenariats envisageables), de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...).

Une fois le diagnostic réalisé, les dirigeants déterminent les alternatives stratégiques qui permettent un positionnement de la firme. Ces alternatives sont appréciées à deux niveaux en fonction de la finalité de l'entreprise :

- Dans quels domaines l'organisation va-t-elle être présente ? (Détermination de la stratégie de groupe ou « corporate strategies »), Plusieurs orientations sont possibles : spécialisation, diversification, intégration, internationalisation.

- Dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle opérer et avec quels moyens ? (Détermination des axes de développement-maintien, croissance, abandon) et logique de construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation).

Dans le cadre de stratégies de déploiement des activités, l'organisation peut accroître ses capacités de différentes manières par croissance interne ou externe ou encore par le biais de stratégies d'impartition (alliances ou partenariats).

- Lorsque les choix stratégiques ont été opérés, il convient de les mettre en œuvre par la détermination de la structure organisationnelle et l'allocation des ressources humaines, techniques et financières.

- Enfin, le contrôle de la stratégie fait partie intégrante du management stratégique, il comprend le contrôle des objectifs, des ressources et des résultats.

5.2. Management opérationnel : qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise : définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation.

Le management opérationnel concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite d'hommes dans l'entreprise.

- Le management organisationnel a pour finalité première d'organiser la mise en œuvre de la stratégie. Il convient ici de diviser et de coordonner les tâches pour assurer le bon fonctionnement de la matérialisation dans la structure. Cette dernière induit alors, en fonction des choix opérés une plus ou moins grande spécialisation des tâches et un degré plus ou moins important de centralisation du pouvoir de décision.

- La décision préalable à toute action est nécessaire au fonctionnement et au développement de l'entreprise qui doit réagir à tous les événements qui l'affectent ou qui interviennent au sein de son environnement. Les méthodes et procédures de prise de décision au sein de l'entreprise sont propres à l'organisation adoptée par les dirigeants. La prise de décision est ainsi plus ou moins maîtrisée et relève ou non de processus présentant des degrés de rationalité plus ou importants.

- « Un système d'information est un ensemble organisée ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations. ». Le système d'information regroupe donc les méthodes et les moyens matériels et humains utilisés dans l'entreprise pour traiter l'information. Il est ainsi composé de ressources liées ou non à la technologie informatique. Des choix sont donc à opérer en matière de système d'information et son automatisation. Le système d'information doit aider à la prise de

décision : préparation, simulation des options de décision, communication de la décision et contrôle de son exécution, Le système d'information assure donc ainsi quatre fonctions principales : l'acquisition, le traitement, la diffusion et le stockage de l'information.

- Le management opérationnel prétend enfin diriger le mieux possible les ressources humaines, le capital humain étant désormais considéré comme une ressource pouvant procurer à l'entreprise, un avantage concurrentiel. Le management recherche ainsi la performance dans le recrutement, la fonction, la communication, la participation et la motivation des hommes.²¹

6. Les rôles du management

Un rôle est un ensemble de tâches qu'un individu réalise selon la position qu'il occupe dans l'organisation. Il existe trois catégories de rôles génériques :

- les rôles interpersonnels ;
- les rôles informationnels ;
- les rôles décisionnels.

6.1. Les rôles interpersonnels : Tenir un rôle interpersonnel consiste à interagir avec les différents membres du personnel de l'entreprise. Durant ces interactions, le manager est à la fois un paragon, un leader et un agent de liaison.

Un rôle de paragon : Le manager doit être identifié et accessible, son comportement se doit d'être exemplaire, il est la figure de proue de l'entreprise. Son rôle est parfois très commercial, afin de promouvoir la marque de l'entreprise, ses produits et son savoir-faire. Prenez l'exemple de Richard Branson, le manager emblématique du groupe Virgin. Il incarne littéralement l'entreprise : son image et celle de l'entreprise ne font qu'une. De nombreux dirigeants de grands groupes s'essayaient à la même chose. Cette notoriété, cette image, sert à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. À l'intérieur, elle motive les employés qui travaillent autant pour Virgin que pour Branson. À l'extérieur, cette reconnaissance permet d'entrer plus facilement en contact avec d'autres dirigeants mais aussi avec des responsables politiques susceptibles d'apporter des avantages à l'entreprise. Ce comportement se retrouve à tous les niveaux. Combien de managers de PME tentent de se rapprocher des politiques locaux, des maires et de leurs conseillers afin d'orienter certaines décisions en utilisant leur notoriété ?

rôle de leader

Le rôle de leader : est en réalité une somme de rôles. C'est à la fois un fournisseur de motivation, d'inspiration et d'encouragement pour les autres. Le leader doit se doter de

²¹ Stéphane Balland et Anne-Marie BOVIER « management des entreprises »

qualités que les autres membres de l'organisation admirent, valorisent et recherchent car elles sont source d'émulation. La force de caractère du manager et sa personnalité permettent de défendre la vision et les missions de l'entreprise et facilitent également l'obtention de certaines ressources. Comme indiqué précédemment, il existe de nombreux liens entre le management et le leadership. Le premier s'apprend, le second est plus difficile à acquérir car il dépend de qualités innées ou qui se développent avec les expériences de vie (le charisme et la personnalité). Le dirigeant historique d'une entreprise familiale, un entrepreneur qui vient de créer son entreprise, le dirigeant d'une multinationale, tous sont en mesure d'avoir du leadership. L'absence de leadership est toujours un handicap pour l'entreprise, en particulier lors de périodes économiques difficiles où l'environnement concurrentiel est chaotique. Le leadership est également une « colle » qui maintient l'unité de l'organisation. Un rôle d'agent de liaison Le manager a un rôle de liaison qui lui permet de connecter les individus au sein et en dehors de l'entreprise. Ce rôle est lié à des compétences de communication, de mise en relation, etc. Le manager doit bien comprendre le type de relation qu'il doit créer et développer pour réussir à atteindre au mieux ses objectifs et ceux de l'entreprise. Ce rôle nécessite une communication avec un nombre élevé d'acteurs différents : fournisseurs, clients, partenaires financiers, etc. Chacun de ces groupes, voire chacun de ces individus au sein d'un même groupe, nécessitera une communication et une attention particulières. Afin d'établir un lien préférentiel, il faut apprendre à bien connaître son interlocuteur et ne pas tenir un discours générique.

6.2 Les rôles d'information : Les rôles d'information sont liés aux besoins de l'entreprise d'acquérir, de traiter et de diffuser de l'information. Les principaux rôles liés à l'information sont les activités d'analyse, de diffusion interne et de diffusion externe.

Le rôle d'analyse de l'information : Afin de prendre les décisions les plus appropriées, le manager doit collecter de l'information provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Il est rapidement submergé par une surabondance d'informations et il doit apprendre à sélectionner ses sources, à distinguer les informations pertinentes pour son activité. Cette activité d'analyse de l'information est très importante. Détenir la bonne information au bon moment peut révéler une opportunité d'affaires. Le rôle d'analyste, c'est aussi savoir contextualiser l'information, lui donner du sens, recouper les informations qui ne sont pas immédiatement assimilables par les autres. Un savoir-faire d'analyste est un avantage concurrentiel pour l'entreprise, il permet de détecter les opportunités et les menaces.

Le rôle de diffusion interne : La diffusion interne permet au manager d'informer les collaborateurs et d'influencer leur motivation et leurs comportements. Pour certains auteurs, la communication est la compétence la plus importante du manager. La communication interne prend des formes variées : écrite, orale et même corporelle car l'attitude « physique » du manager véhicule également un message. Le manager utilise un grand nombre de canaux de communication car toutes les informations ne se communiquent pas de la même manière. Entre l'e-mail, le courrier recommandé, le téléphone, l'intranet de l'entreprise, le discours en assemblée ou l'entretien en face à face, tous ces canaux ont des avantages et des inconvénients dont le manager doit être conscient.

Le rôle de diffusion externe : Une organisation ne vit pas en autarcie. Ainsi, le manager est fréquemment amené à diffuser des messages aux acteurs de son environnement. Ce rôle est lié à celui d'agent de liaison que nous avons décrit précédemment. Ce type de communication doit être préparé, ce qui permet au manager de parfaitement maîtriser le message qu'il veut diffuser. Il peut entraîner et développer une compétence forte dans ce domaine. Être en mesure de communiquer de manière enthousiasmante et honnête les objectifs et les réalisations de l'entreprise est un atout. Parfois, en situation de crise (un accident au sein de l'entreprise, un problème industriel, des gros retards de livraison), le manager devra communiquer rapidement, même si vitesse ne doit pas être synonyme d'improvisation.

6.3 Les rôles décisionnels

Les rôles décisionnels sont associés aux méthodes employées par le manager lors de l'utilisation des ressources pour atteindre ses objectifs. Le manager doit prendre des décisions au quotidien. Certaines de ces décisions sont de nature opérationnelle et sont aussi répétitives. Dans ce cas, le manager peut se baser sur les événements du passé, des procédures et des routines en place. Certaines décisions ont une dimension davantage stratégique. Ces décisions nécessitent des compétences analytiques et de l'intuition. Les managers ont des « styles » de prise de décision très différents. Certains sont très directifs, décident seuls et espèrent que les collaborateurs vont exécuter. D'autres ont un fonctionnement plus collégial, sont à l'écoute des collaborateurs et délèguent une grande partie des décisions. Quelle que soit la décision, elle doit être communiquée de manière claire afin que les collaborateurs soient en mesure de la mettre en œuvre. Les rôles décisionnels sont partagés entre les missions entrepreneuriales, de régulation, d'allocation de ressources et de négociation.

Un rôle entrepreneurial : Le manager doit décider du nouveau projet dans lequel l'entreprise investira. La dimension entrepreneuriale joue un rôle important pour que les entreprises renouvellent leurs activités, leurs portefeuilles de produits et gagnent de nouveaux marchés. Schumpeter a marqué l'histoire en donnant à l'entrepreneur un rôle unique dont découle la dynamique des marchés. Est entrepreneur celui qui réalise de nouvelles combinaisons et qui transforme l'outil de production par ses actions. L'entrepreneuriat est cultivé au sein des organisations afin de faire émerger de nouveaux produits et services, on parle alors d'intrapreneuriat. Un manager se comporte comme un entrepreneur s'il utilise les ressources existantes (ou s'il en trouve de nouvelles) pour transformer les capacités de l'entreprise et exploiter de nouvelles opportunités. Un entrepreneur se distingue par la force de sa vision et de sa position par rapport à la prise de risque. En effet, pour motiver les autres à le suivre dans son nouveau projet, il doit pouvoir communiquer sa vision de l'opportunité d'affaires. Le manager doit évaluer les risques si cette opportunité est poursuivie : non seulement les risques financiers immédiats, mais aussi, à plus long terme, les risques sur les ressources humaines (combien de licenciements en cas d'échec ?), sur l'image et les collaborateurs de l'entreprise et le risque stratégique que le projet fait porter à l'entreprise. Les risques sont nombreux, mais ne rien faire c'est aussi faire prendre un risque à l'organisation, celui de lentement se faire distancer par la concurrence jusqu'au moment où il est trop tard pour réagir.

Un rôle de régulation : Les entreprises mènent leurs activités dans des contextes parfois difficiles où l'avenir (les actions des concurrents et les demandes des clients) est difficile à prévoir. Le rôle des managers dans ce cas est de réguler. Ce rôle est assez proche du comportement que doit adopter un manager lors d'une crise. Toutefois, il se distingue par le fait que la crise n'est pas nécessairement apparue. Le manager agit de manière proactive lorsqu'il sent des craintes fondées ou non chez ses collaborateurs. Il peut rappeler les fondamentaux de l'entreprise, la stratégie employée, montrer que les points d'incertitude sont connus même si toutes les conséquences ne sont pas encore certaines.

Un rôle d'allocation des ressources : Un manager doit décider de l'allocation des ressources, qu'elles soient financières ou humaines. Ce rôle est la source de nombreuses tensions au sein des organisations. C'est pourtant un rôle essentiel car de l'allocation des ressources va dépendre la réussite ou l'échec de certains projets. Cette allocation doit être conforme à la stratégie de l'entreprise. Toutefois, pour des raisons politiques et pour limiter les conflits internes, le manager décide parfois d'une répartition plus égalitaire des ressources.

À nouveau, il doit faire preuve de talents de communicant pour que ses collaborateurs acceptent ses décisions.

Un rôle de négociateur : Les nombreux rôles que nous avons décrits nécessitent que le manager sache négocier. Il est amené à négocier avec des fournisseurs, des clients, des représentants syndicaux, etc. Dans certains cas, il doit se montrer très ferme dans ses positions pour remporter la négociation. Dans d'autres situations, il devra assouplir sa position pour converger vers un accord mutuellement bénéfique. Un des secrets d'un bon négociateur est de savoir écouter, comprendre avec précision ce que la partie adverse souhaite et estimer l'impact pour l'organisation à court et à long terme. Le résultat d'une négociation ne doit pas empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs aujourd'hui ni demain.²²

Section 02 : Management financière (la gestion financière)

1. Définition de la gestion financière

La gestion financière fait partie intégrante de la gestion globale. Il concerne les devoirs des responsables financiers de l'entreprise.

Le terme gestion financière a été défini par Salomon, « Il s'agit de l'utilisation efficace d'une ressource économique importante, à savoir les fonds de capital ».

La définition la plus populaire et la plus acceptable de la gestion financière donnée par S.C.

Kuchal dit que « la gestion financière s'occupe de l'obtention des fonds et de leur efficacité dans l'entreprise ».

Howard et Upton : Financial management « en tant que 'application des Principes généraux de gestion au domaine de la prise de décision financière.

Weston et Brigham : La gestion financière « est un domaine de prise de décision financière, Harmonisant les motivations individuelles et les objectifs de l'entreprise ».

Joshep et Massie : La gestion financière « est l'activité opérationnelle d'une entreprise Responsable de l'obtention et de l'utilisation efficace des fonds nécessaires à une opération.

Ainsi, la gestion financière s'intéresse principalement des fonds effect dans l'entreprise. En termes simples, la gestion financière telle qu'elle est pratiquée par Les entreprises commerciales peut être appelée Corporation Finance ou Business Finance.²³

2. Les éléments de gestion financière

La gestion financière est l'une des parties importantes de la gestion globale, qui est directement liée à divers départements fonctionnels tels que le personnel, le marketing et la

²² Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler et Paul Muller (management) Magnard-Velbert-juin 2019, Paris.

²³ C, paramasivan et T, Subramanian (financial management)

production. La gestion financière couvre un large domaine avec des approches multidimensionnelles. Voici la portée importante de la gestion financière.

2.1. Gestion financière et économie : Les concepts économiques tels que la micro et la macroéconomie sont directement appliqués aux approches de gestion financière. Les décisions d'investissement, les facteurs micro et macro environnementaux sont étroitement liés aux fonctions de gestionnaire financier. La gestion financière utilise également les équations économiques telles que le facteur d'actualisation de la valeur monétaire, la quantité de commande économique, etc. L'économie financière est l'un des domaines émergents, qui offre d'immenses opportunités pour la finance et les domaines économiques.

2.2. Gestion financière et comptabilité : Les documents comptables comprennent les informations financières de l'entreprise. Par conséquent, nous pouvons facilement comprendre la relation entre la gestion financière et la comptabilité. Dans les périodes anciennes, la gestion financière et la comptabilité étaient traitées comme une même discipline, puis elles ont été fusionnées en tant que comptabilité de gestion car cette partie est très utile au responsable financier pour prendre des décisions. Mais aujourd'hui, la gestion financière et la discipline comptable sont distinctes et interdépendantes.

2.3. Gestion financière ou mathématiques : Les approches modernes de la gestion financière ont appliqué un grand nombre d'outils et de techniques mathématiques et statistiques. On les appelle aussi économétrie. La quantité de commande économique, le facteur d'actualisation, la valeur temporelle de l'argent, la valeur actuelle de l'argent, le coût du capital, les théories de la structure du capital, les théories des dividendes, l'analyse des ratios et l'analyse du fonds de roulement sont utilisées comme outils et techniques mathématiques et statistiques dans le domaine de la gestion financière.

2.4. Gestion financière et gestion de la production : La gestion de la production est la partie opérationnelle de l'entreprise, qui aide à multiplier l'argent en profit. Le profit de l'entreprise dépend des performances de production. La performance de la production a besoin de financement, car le département de production nécessite des matières premières, des machines, des salaires, des dépenses d'exploitation, etc. Ces dépenses sont décidées et estimées par le département financier et le responsable financier alloue le financement approprié au département de production. Le

responsable financier doit être conscient du processus opérationnel et des financements requis pour chaque processus d'activités de production.

2.5. Gestion financière et marketing : Les biens produits sont vendus sur le marché avec des approches innovantes et modernes. Pour cela, le service marketing a besoin de financement pour répondre à ses besoins. Le directeur financier ou le service des finances est chargé d'allouer le financement adéquat au service marketing. Par conséquent, le marketing et la gestion financière sont interdépendants et dépendent l'un de l'autre.

2.6. Gestion financière et ressources humaines :

La gestion financière est également liée au service des ressources humaines, qui

Fournit de la main-d'œuvre à tous les domaines fonctionnels de la gestion. Financier Le directeur doit évaluer soigneusement les besoins en main-d'œuvre de chaque département et allouer les finances au département des ressources humaines sous forme de salaires, traitements, rémunérations, commissions, primes, pensions et autres avantages monétaires au département des ressources humaines. Par conséquent, la gestion financière est directement liée à la gestion des ressources.²⁴

3. L'importance de la gestion financière

La finance est la pierre angulaire de l'organisation d'une entreprise. Il doit répondre à l'exigence de l'entreprise. Chaque entreprise commerciale doit maintenir un montant suffisant de financement pour son bon fonctionnement et également maintenir l'entreprise avec soin pour atteindre l'objectif de l'entreprise commerciale. L'objectif commercial ne peut être atteint qu'avec l'aide d'une gestion efficace des finances. Nous ne pouvons pas négliger l'importance de la finance à tout moment et en toute situation. Une partie de l'importance de la gestion financière est la suivante :

✓ **Planification financière**

La gestion financière aide à déterminer les besoins financiers de l'entreprise et conduit à la planification financière de l'entreprise. La planification financière est une partie importante de l'entreprise commerciale, ce qui contribue à la promotion d'une entreprise.²⁵

✓ **Acquisition de fonds**

La gestion financière implique l'acquisition du financement nécessaire à l'entreprise commerciale. L'acquisition des fonds nécessaires joue un rôle majeur dans la gestion

²⁴ C, paramasivan et T, Subramanian (financial management

financière, ce qui implique une source de financement possible à un coût minimum.
Utilisation appropriée des fonds

L'utilisation et l'allocation appropriées des fonds permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise

✓ **Direction financière**

Préoccuper. Lorsque le directeur financier utilise correctement les fonds, il peut réduire le coût du capital et augmenter la valeur de l'entreprise. La gestion financière aide à prendre des décisions financières judicieuses dans l'entreprise.

✓ **Décision financière**

La décision financière affectera l'ensemble des opérations commerciales de l'entreprise. Parce qu'il y a une relation directe avec les différentes fonctions du département telles que le marketing, la production Personnels, etc....

✓ **Améliorer la rentabilité**

La rentabilité de l'entreprise dépend uniquement de l'efficacité et de la bonne utilisation des fonds par l'entreprise. La gestion financière contribue à améliorer la position de rentabilité de l'entreprise à l'aide de solides dispositifs de contrôle financier tels que le contrôle budgétaire, l'analyse des ratios et l'analyse des coûts, des volumes et des bénéfices.

✓ **Augmenter la valeur de l'entreprise**

La gestion financière est très importante dans le domaine de l'augmentation de la richesse des investisseurs et de l'entreprise. Le but ultime de toute entreprise commerciale est d'atteindre le profit maximum et une rentabilité plus élevée conduit à maximiser la richesse des investisseurs ainsi que de la nation

✓ **Promotion de l'épargne**

Les économies ne sont possibles que lorsque l'entreprise réalise une rentabilité plus élevée et maximise la richesse. Une gestion financière efficace contribue à promouvoir et à mobiliser l'épargne des particuliers et des entreprises.

De nos jours, la gestion financière est également connue sous le nom de finance d'entreprise ou finance d'entreprise. L'entreprise ou les secteurs d'activité ne peuvent fonctionner sans l'importance de la gestion financière.

4. Le management financier : une discipline essentielle pour les entreprises

Le management financier regroupe plusieurs disciplines très utiles aux directions financières des entreprises. Il s'agit des méthodes professionnelles visant à gérer une structure à tous les niveaux : financier, comptable, humain, etc.

Le management financier vise donc à répondre à plusieurs problématiques en proposant des solutions pour :

- Intégrer à la stratégie financière d'une structure des investissements cohérents au regard des contraintes de financement d'aujourd'hui.

- Développer ses activités professionnelles en se basant sur un business model adapté au monde contemporain.

- Dépasser des obligations à court terme pour avoir une vision pérenne de ses investissements.

- Intégrer la dimension financière dans toutes les structures de l'économie moderne.

À ce titre, le manager financier est un haut responsable qui travaille en étroite collaboration avec la direction générale de la structure qui l'emploie. Dans le cadre de son travail, il prend en main la politique financière et d'investissement de l'entreprise, gère les différents budgets et contrôle la production des documents comptables.

Les objectifs du management financier conduisent les professionnels à effectuer plusieurs opérations techniques, comme :

- La planification et la gestion financière de la structure : réalisation de bilans patrimoniaux, calcul de la rentabilité, etc.

- La réalisation de diagnostics financiers : analyse de l'information financière et évaluation de la liquidité, de la solvabilité et de la rentabilité de la structure.

- L'évaluation des solutions de financement existantes sur les marchés : estimation des flux de marché des devises afin de produire un audit des incidences des monnaies sur le patrimoine de la structure. Faire des propositions basées sur des documents visuels, afin de maîtriser le développement des produits dérivés de l'entreprise.

- Proposer des objectifs concrets d'optimisation des actifs : identifier les produits d'épargne, gérer les risques, etc.

- Expliciter et contrôler le respect des réglementations juridiques en matière d'opérations financières.²⁶

5. la finance et le management

Les liens entre finance et management sont alors suffisamment structurants pour que se développent des mécanismes complexes de reprise du leadership financier par le management lui-même comme dans les cas de LMBO. Ces mécanismes particulièrement utiles quand les entreprises se trouvent sans repreneur après le départ des fondateurs ou dirigeants

²⁶ www.engage.fr

propriétaires. Jouant sur les effets de levier, ces mécanismes permettent au management de l'entreprise, une partie de leurs dirigeants et managers, de reprendre les entreprises. Ces mécanismes ont vu progressivement leur champ s'élargir avec l'émergence de nouveaux acteurs comme ces sociétés holdings qui constituent sans logique industrielle globale apparente, des conglomérats diversifiés imprimant cette logique financière de renflouement d'entreprises pour les rêve Dans le cadre de la gestion.

La finance est un domaine de management dont l'objet se définit au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entreprise et par conséquent spécifiquement de l'intérêt des apporteurs de capitaux. Cette distinction, comparé aux autres domaines du management, autorise la finance par l'usage de postulats spécifiques (HEM par exemple...) de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et par conséquent utilisés à grande échelle à moindre coût, tout en désormais un niveau de pertinence élevé. La finance comportementale relativise ce point par la remarque d'existence de biais cognitifs. Ce qui caractérise aussi réellement la finance des autres outils de management est le fait qu'elle cherche à apporter une information dirigée non pas toujours à l'interne, mais plutôt vers certaines parties prenantes dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. L'échelle d'analyse n'est par conséquent pas forcément là même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à stratégies ou organisations complexes (sous-traitants, structures politisées...) nécessitant en particulier des approches non financières. De plus la finance se définit par l'usage respectant les traditions d'analyses basées sur le risque et les flux de trésorerie afin d'éviter certaines illusions financières et biais d'autres étalons de mesure. Dans le cas d'analyse financière des groupes, il sera indispensable de réaliser des retraitements importants qui peuvent finir par alourdir énormément le coût du contrôle des parties prenantes.

Conclusion

La gestion financière est une discipline essentielle car elle guide les gestionnaires financiers pour prendre des décisions financières éclairées dans leur entreprise. La gestion financière est guidée par plusieurs principes auxquels les dirigeants doivent adhérer pour s'assurer que les finances d'une entreprise sont investies de manière appropriée.

L'investissement s'accompagne de l'analyse du résultat ou différents ratios de rentabilité financière et de marché sont utilisés pour établir la stabilité d'une entreprise. L'analyse de la société Boeing à l'aide des ratios révèle que la situation financière de la

société est instable car il a été noté que les ratios ont considérablement diminué après l'écrasement de l'avion de ligne éthiopien.

A partir des points mentionnés ci-dessus, nous pouvons conclure que la gestion financière fonctionne comme une bouée de sauvetage pour toute organisation et joue un rôle très important dans la croissance et la prospérité de toutes les organisations.

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

Introduction

Pour analyser la structure financière d'une entreprise, il est indispensable d'étudier ses différents documents comptables pour faire ressortir la réalité de la situation de l'entreprise ce qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur prise de décision. Après avoir présenté l'analyse financière dans ces aspects théoriques dans les chapitres précédant. Il s'agira dans ce chapitre de nous appuyer sur les états financiers de l'organisme d'accueil pour en étudier sa structure financière et de constater dans quelles mesures cette dernière lui permet d'atteindre son équilibre financiers CE chapitre se partagera en de trois sections : la première sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise Nationale NAFTAL. Dans la deuxième section, on procèdera à la présentation de l'entreprise au l'occurrence de ses états financiers, bilans et tableaux des comptes de résultat. Enfin la troisième sera consacrée à la pratique autrement dis à l'analyse de sa structure financière à travers le calcul des ratios.

Section 1 : présentation de l'entreprise de NAFTAL

1. historique

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers.

Sur le plan juridique Naftal est une société par action (SPA) depuis le 18 avril 1998.

Elle est issue de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH.

1. La première restructuration a eu lieu en 1980 par le décret n° 80101 de la 06/04/1980 portant création de l'ERDP (Entreprise Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) chargée du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

2. La deuxième restructuration s'est traduite par la modification du décret n° 80101 du 06/04/1980 par le décret 87189 du 25/04/1987 portant création de l'Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers et dérivés, sous le sigle **NAFTAL**

Le 18 avril 1998 Naftal est devenu société par action (SPA) son capital social fixé à 6650 000 000 de DA est détenu entièrement par SONATRACH, il est passé respectivement à 12650 000 000.00 DA en Août 2002, puis à 15 650 000 000.00 DA en Novembre 2002.

Naftal a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au 31 décembre 2000.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création de trois Divisions :

- CLP B (Carburant Lubrifiant Pneumatique).

- GPL (GAZ)
- AVM (Aviation Marine)
- (Décision n° 5540 du 15/12/1999).

Représenté à travers le territoire national par des zones de distribution, qui sont opérationnelles depuis le 01 janvier 2001.

Ce dernier schéma d'organisation qui a existée depuis trois années (2001, 2002 et 2003) a montré ses limites tant au sein de la structure centrale, qu'au niveau des unités opérationnelles.

Par conséquent, la Direction Générale a décidé d'opérer aux réajustements suivants à dater du 1^{er} janvier 2004 (décision n° 760 du 12/11/2003).

1. Au niveau central

- Création d'une Branche chargée des activités internationales.
- Création d'une Direction Communication et relations publiques.
- Séparation de la Branche CLPB en deux branches.
 1. Une Branche Commercialisation orientée business et à laquelle sont dévolues les activités marketing.
 2. Une Branche Carburants, chargée de la logistique qui comprend les stockages produits, le transport massif excluant les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockage.
 3. Maintien la Branche GPL.

2. Au niveau opérationnel

- Création de District Commercialisation orientés clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts de marché.
- Création de District Carburant a vocation régionale chargés de gérer les différents dépôts et de les approvisionner en produits à partir des sources.
- Maintien de District GPL.

Les effets escomptés par cette spécialisation des structures, des acteurs et des tâches sont :

- Un recentrage plus serré sur les métiers de base.
- Une orientation globale business plus affirmée tant au plan international que local.
- Un management plus efficace devant se traduire par des actions rapides et décisives sur le terrain mais aussi par des décisions centrales plus élaborées.

Ces réajustements ont été effectués en attendant une organisation finale stable dont l'étude a été confiée à un bureau international, qui répond aux objectifs de NAFTAL pour son évolution dans un marché concurrentiel.

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

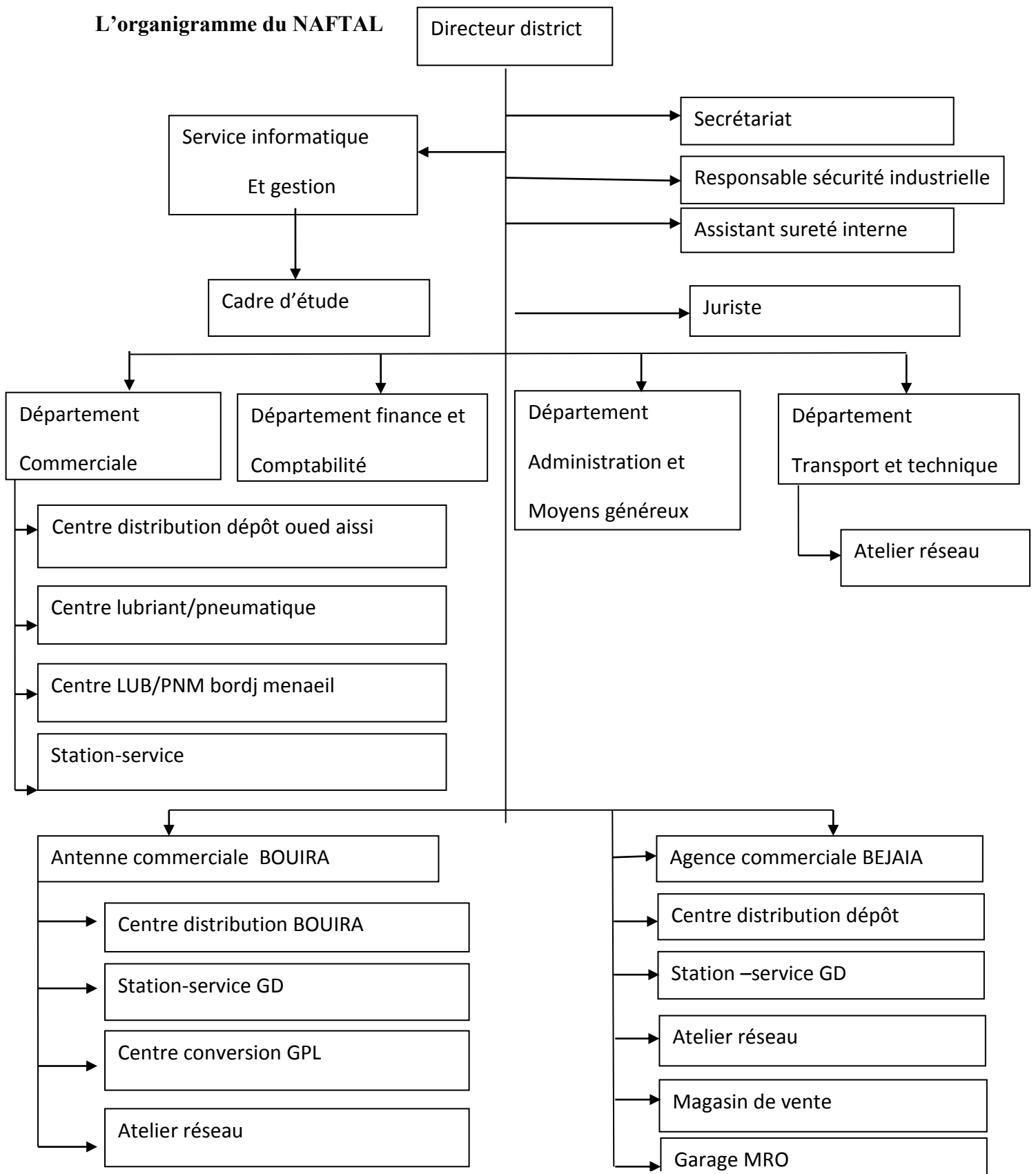


Figure 2 : l'organigramme de NAFTAL

2. Présentation du différent département de « NAFTAL, DISTRICT »

- Département administration et moyens généraux :
- Département transport et technique :
- Département commerciale :
- Département finance et comptabilité :

Le département Finance et Comptabilité coordonne et suit toutes les activités de comptabilité, de trésorerie, budget et patrimoine.

➤ **Cellule contrôle :**

-Veiller à la stricte application des procédures de gestion au niveau des structures centrales de la zone.

-Procéder aux contrôles internes des CDS et station GD périodiquement.

➤ **Cellule patrimoine :**

-Veiller à la stricte application des textes régissant la fiscalité et les assurances.

-Procéder à la gestion des assurances.

-Se conformer à la loi de finance.

-Veillez au respect des dates de payement.

➤ **Service trésorerie :**

-Suivre et contrôler les flux

- recettes et dépenses de trésorerie.

-Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses.

-Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses.)

-Contrôler le TC, CD, les impayés.

-Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie. -

Etablir des rapports d'activité (TCR).

➤ **Service comptabilité général :**

-Contrôler les factures fournisseurs avant imputation comptable et paiement

-Gérer l'immobilisation et veiller à la concordance des inventaires physiques avec les écritures comptables

-Comptabiliser les bordereaux inter unité (BIU) et BIS -Procéder à l'analyse des comptes -

Procéder à la comptabilisation des opérations inter unités et leurs confirmations

-Procéder à la comptabilisation des synthèses SVC.

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

-Procéder au rapprochement entre les inventaires physiques et comptables et traiter les écarts.

-Participer aux opérations de réévaluation.

-Suivre les dossiers de réforme, cession...etc.

-Tenue des livres légaux.

➤ **Service budget :**

-Elaborer les budgets prévisionnels d'investissements et de fonctionnement de la zone.

-Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.

-Elaborer les budgets et entreprendre les mesures de redressement nécessaires.

-Déterminer les différents coûts et analyser leurs impacts.

-Procéder aux réajustements des budgets et crédits

-Calculer et traiter les situations financières de la zone

3-Missions et activités de l'organisme d'accueil :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes. La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

-la fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention

-la fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL

- De la formulation de bitumes

- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.

- Du transport des produits pétroliers.

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services :

Les carburants « terre »

Il existe différents types de carburants « terre »

-essence normale

-essence super

-essence sans plomb

-Gaz oil

Les carburantes aviations :

-le carburéacteur Jet A1

-le Kérosène (Jet déclassé) L'essence AVGAS 100LL

Les carburants Marine :

-Le fuel oil Bunker C

-le fuel oil BTS

-le gaz oil

Les gaz pétrole Liquéfiés GPL :

-Le butane conditionné

-le butane en vrac

-le propane conditionné

-le propane en vrac

Les lubrifiants :

-les huiles motrices diesel

-les huiles motrices essence

Les huiles industrielles :

-les huiles industrielles

-les huiles spéciales automobiles

-les graisses -les lubrifiants marins

Les produits spéciaux :

-la paraffine

-les huiles aromatiques

-le white spirit petroleum

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

-le xylène

Les bitumes :

-les bitumes purs

-les bitumes oxydés

-les bitumes fluidifiés

Les pneumatiques :

- les pneumatiques « tourisme »

-les pneumatiques « poids lourds »

-les pneumatiques « véhicules utilitaires »

Section 2 : l'analyse de la structure financière de NAFTAL

Présentation du bilan financier 2019

Tableau N°7 : le bilan financier 2019

EMPLOIS			RESSOURCES		
RUBRIQUE	MONTANT BRUT	AMORT ET PROVISION	MONTANT NET	RUBRIQUE	MONTANT NET
AI				CP	
Immob incorporelle	295 138.00	163948.50	131 189.50	Compte liaison des établissements	2 189 336 517.48
Immob Corporelle	1 790 645 606.53	1 214 410 746.07	576 234 860.46		
Immob en cours	68 294 232.99		68 294 232.99	Résultat net	-52 121 497.95
Immob financière	16 959 865.89		16 959 865.89		
TOTAL AI	1 876 194 843.41	1 214 574 694.57	661 620 148.84	TOTAL CP	2 137 215 019,53
AC				DLMT	
Stock en cours	283 168 599.46	106 327.00	283 062 272.46	Autre dettes non courantes	3 174 441.01
Client	152 302 927.01	5 024 623.97	147 278 303.04	Provisions et produits compta	500 000.00
Autre débiteurs	27 424 405.36	5 795 172.31	21 629 233.05	TOTAL DLMT	3 674 441.01
Impôt et assimilés	18 575 973.29		18 575 973.29	DCT	

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

				Fournisseur	68 409 362,06
Trésorerie	525 354 314,17	67 500,00	525 286 814,17	Autre dettes	-551 846 077,75
TOTAL AC	1 006 826 219,29	10993623,28	995 832 596,01	TOTAL DCT	-483 436 715,7
TOTAL GENERAL	2 883 021 062,70	1 225 568 317,85	1 657 452 744,85	TOTAL GENERAL	1 657 452 744,85

2. Présentation du bilan financier 2020

Tableau N°8 : le bilan financière 2020

EMPLOIS				RESSOURCES	
RUBRIQUE	MONTANT BRUT	AMORT ET PROVISION	MONTANT NET	RUBRIQUE	MONTANT NET
AI				CP	
Immob incorporelle	295 138,00	262 327,83	32 810,17	Compte liaison Des établissements	2 445 467 606,30
Immob corporelle	1 884 495 737,85	1 344 905 862,06	539 589 875,79	Résultat net	-70 633 230,80
Immob en cours	85 460 563,99		85 460 563,99	TOTAL CP	2 374 834 375,50
Immob financier	19 347 469,85		19 347 469,85	DLMT	
TOTAL AI	1 989 598 909,69	1 345 168 189,89	644 430 719,80	Autres dettes Non courantes	3 894 683,51
AC				Provision et produits compt	500 000,00
Stock et en cours	339 683 227,05	106 327,00	339 576 900,05	TOTAL DLMT	4 394 683,51
clients	192 118 262,52	4 451 924,23	187 666 338,29	DCT	
Autres débiteurs	27 512 838,91	5 795 172,31	21 717 666,60	Fournisseur et compte rattachés	33 545 966,73
Impôt et assimilés	36 014 208,16		36 014 208,16	Autres dettes	-614 719 473,24
trésorerie	568 717 219,60	67 500,00	568 649 719,60	Trésorerie	
TOTAL AC	1 164 045 756,24	10 420 923,54	1 153 624 832,70	TOTAL DCT	-581 173 506,51
TOTAL GENERALE	3 153 644 665,93	1 355 589 113,43	1 798 055 552,50	TOTAL GENERALE	1 798 055 552,50

3. Présentation du bilan financier 2021

Tableau N°9: le bilan financière 2021

EMPLOIS			RESSOURCES		
RUBRIQUE	MONTANT BRUT	AMORT ET PROV	MONTANT NET	RUBRIQUE	MONTANT NET
AI				CP	
Immob Incorporelle	295 138,00	295 138,00	00	Compte liaison des établissements	2 558 037 888,01
Immob corporelle	1 871 029 818,24	1 405 697 738,61	465 332 079,63	Résultat net	-31 375 425,49
Immob en cours	91 114 896,99		91 114 896,99	Total CP	2 526 662 462,50
Immob financier	24 844 537,61		24 844 537,61	DLMT	
TOTAL AI	1 987 284 390,84	1 405 992 876,61	581 291 514,23	Autres dettes Non courantes	3 894 683,51
AC				Provision et Produits comp	344 016,90
Stock et en cours	421 404 713,05	106 327,00	421 298 386,05	TOTAL DLMT	4 238 700,41
Clients	195 435 738,84	4 448 333,40	190 987 405,44	DCT	
Autres débiteurs	28 379 692,92	5 867 672,31	22 512 020,61	Fournisseur et compte rattachés	39 849 836,38
Impôt et assimilés	46 670 436,06		46 670 436,06	Autres dettes	-657 017 516,10
Trésorerie	651 041 220,78	67 500,00	650 973 720,78	Trésorerie	
Total AC	1 342 931 801,65	10 489 832,71	1 332 441 968,94	TOTAL DCT	-617 167 679,7
TOTAL GENERALE	3 330 216 192,49	1 416 482 709,32	1 913 733 483,17	TOTAL GENERALE	1 913 733 483,17

1- Elaboration du bilan en grande masse :2019/2020/2021**Tableau N°10 : actif du bilan en grande masse : 2019/2020/2021**

Actif	2019	%	2020	%	2021	%
VI	661620148.84		644430719.80		581291514.23	
VE	252153896.29		339576900.05		421298386.05	
VR	187483509.38		245398213.05		260169862.11	
VD	525286814.17		586649719.60		650973720.78	
Total	1657452744.85	100%	1798055552.50	100%	1913733483.17	100%

Tableau N°11 : passif du bilan en grande masse : 2019/2020/2021

Passif	2019	%	2020	%	2021	%
FP	2137215019.53		2374834375.50		2526662462.50	
DLMT	3674441.01		4394683.51		4238700.41	
DCT	(483436715.7)		(581173506.51)		(617167679.7)	
Trésorerie passive						
Total	1657452744.85	100%	1798055552.50	100%	1913733483.17	100%

2-Analyse de l'équilibre financière

2.1.Calcul de fond de roulement (FR) :2019 /2020/2021

Tableau N°12 : présentation de FR : 2019 /2020/2021

Eléments	2019	2020	2021
FP	2137215019.53	2374834375.50	2526662462.50
DMLT	3674441.01	4394683.51	4238700.41
-VI	(661620148.84)	(644430719.80)	(581291514.23)
=Fonds de roulement net global (FRNG)	1479269311.7	1734798339.21	1949609648.68
VE	283062272.46	339576900.05	421278386.05
VR	187483509.4	245398213.05	260169862.11
VD	525286814.1	568649719.60	650973720.78
DCT	(483436715.7)	(581173506.51)	(617167679.7)
= fonds de roulement net global (FRNG)	1479269311.7	1734798339.21	1949609648.68

Interprétation : En considérant ce tableau, nous constatons que durant les trois années de notre étude, les fonds de roulement net global sont positifs. Par conséquent, les ressources stables couvrent les emplois stables et l'entreprise est capable de dégager une marge de sécurité qui servira pour le financement de son cycle d'exploitation et les autres besoins de financement à court terme. L'analyse de FRNG montre que la marge de sécurité financière dégagée a subi une diminution. Elle est passé de 1949609648.68 en 2021 à 1734778339.21 en 2020 et à 1479269311.7 en 2019. En conclusion de l'étude de ce premier indicateur de l'équilibre financier, nous permet de constater que le principe de l'équilibre financier minimum a été respecté par Naftal. Ce principe veut que les emplois durables soient financés par des ressources durables. Toutefois, pour compléter notre analyse, il est nécessaire de déterminer le besoin en fonds du roulement.

2.2.L'équilibre financier à court terme le besoin en fond de roulement :2019/2020/2021**Tableau N°13 : présentation de BFR : 2019/2020/2021**

Eléments	2019	2020	2021
VE	283062272.46	339576900.05	421298386.05
VR	187483509.4	245398213.05	260169862.11
CB			
DCT	(483436715.7)	(581173506.51)	(617167679.7)
Besoin en fonds de roulement(BFR)	953982497.56	1166148619.61	1298635927.86

Interprétation : À travers ce tableau, nous remarquons que le BFR est positif tout au long de la période de notre étude mais il a subi une baisse. Il est passé de 953982497.56 en 2019 à 1166148619.61 en 2020 et à 129865927.86 en 2021. Nous allons analyser les ratios d'exploitation afin de mieux étayer nos interprétations.

2.3. L'équilibre financier immédiat (TN) :2019/2020/2021**Tableau N°14 : présentation de TN :2019/2020/2021**

Eléments	2019	2020	2021
Trésorerie actif	525286814.17	568649719.60	650973720.78
-trésorerie passif	0	0	0
Total TN	525286814.17	568649719.60	650973720.78
FR	1479269311.7	1734798339.21	1949609648.68
BFR	(953982497.56)	(1166148619.61)	(1298635927.86)
Total TN	525286814.17	568649719.60	650973720.78

Interprétation : Pour les trois exercices la trésorerie net est positif soit 525286814.17 en 2019, 568649719.60 en 2020 et 650973720.78 en 2020. La situation financière de l'entreprise semble saine. Les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins.

Chapitre III l'analyse de la structure financière d'une entreprise : NAFTAL

Autrement dit, l'entreprise se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe. Le FRN assure, non seulement, le financement du cycle d'exploitation mais permet, également, de dégager un excédent en trésorerie pour d'éventuels placements.

Tableau N°15 : présentation du compte de résultat de l'année 2019 :

Compte	LIBELLE	Note	EXERCICE N		TOTAL
			EXTERNE	EXTERNE	
70	Ventes et produits annexes		1 742 371 967,19	19 525 889,15	1 761 897 856,34
72	Variation stocks produits finis et en cours		-39 416 063,87	860 729,34	-38 555 334,53
	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 702 955 903,22	20 386 618 ,49	1 723 342 521,81
60	Achats consommés		445 328 275,77	6 421 832,35	451 750 108,12
61/62	Service extérieurs et autre consommations		240 073 088,64	169 705 945,31	409 779 033,95
	2-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		685 401 364 ,41	176 127 777,66	861 529 142,07
	3-VALLEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		1 017 554 538,91	-155 741 159,17	861 813 379,74
63	Charges de personnel		631 437 378,92	93 173 037,06	724 610 415,98
64	Impôts, taxes et versements assimilés		746 65 788,16	3 191 036,73	77 856 824,89
	4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		311 451 371,83	-252 105 232,96	59 346 138,87
75	Autre produits opérationnels		10 316 989,61	5 293 600,00	15 610 589,61
65	Autre charges opérationnels		3 950 924,53	752 772,04	4 703 696,57
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		114 730 462,70	10 902 765,52	125 633 228,22
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		164 427,86	797 449,08	961 876,94
	5-RESULTAT OPERATIONNEL		203 251 402,07	-257 669 721,21	-54 418 319,37
76	Produits financiers		781 124,54	1 915 877,71	2 697 002,25
66	Charges financières			400 180,83	400 180,83
	6-RESULTAT FINANCIER		781 124,54	1 515 696,88	2 296 821,42
	7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		204 032 526,61	-256 154 024,56	-52 121 497,95
	8-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		20 4032 526,61	-256 154 024,56	-52 121 497,95

Tableau N ° 16 : présentation du compte de résultat de l'année 2020

compte	LIBELLE	EXERCICE N EXTERNE		TOTAL
		INTERNE		
70	Ventes et produits annexes	1 608 658 187,24	9 532 058,40	1 618 190 245,64
72	Variation stocks PF et en cours	-37 226 522,54	993 716,93	-36 232 805,61
	1-production de l'exercice	1 571 431 664,70	10 525 775,33	1 581 957 440,03
60	Achats consommé	416 549 413,05	4 110 153,34	420 659 566,39
61/62	Service extérieure	161 345 870,31	140 431 499,15	301 777 369,46
	2-consommation de l'exercice	577 895 283,36	144 541 652,49	722 436 935,85
	3-valeur ajoutée (1-2)	993 536 381,34	-134 015 877,16	859 520 504,18
63	Charges du personnel	642 557 924,34	94 238 264,37	736 796 188,71
64	Impôt et taxes	71 247 306,67	5 173 351,66	76 420 658,33
	4-EBE	279 731 150,33	-233 427 493,19	46 303 657,14
75	Autres produits opérationnels	9 040 970,61	8 360 923,21	17 401 893,82
65	Autres charges opérationnels	2 388 460,83	62 637,99	2 451 098,82
68	Dotation aux amortissements	127 683 897,60	8 456 651,31	136 140 548,91
78	Reprise sur perte de valeur	572 699,74	1 898 385,89	2 471 085,63
	5-resultat opérationnel	159 272 462,25	-231 687 473,39	-72 415 011,14
76	Produits financiers	352 877,61	5 711 937,79	6 064 815,40
66	Charges financier		4 283 035,06	4 283 035,06
	6-résultat financier	352 877,61	1 428 902,73	1 781 780,34
	7-résultat ordinaire avant impôt (5+6)	159 625 339,86	-230 258 570,66	-70 633 230,80
	8-résultat net	159 625 339,86	-230 258 570,66	-70 633 230,80

Tableau N° 17 : Présentation du compte de résultat : 2021

Compte	LIBELLE	EXERCICE N		
		EXTERNE	INTERNE	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	1 771 392 228,12	15 538 122,70	1786 930 350,82
72	Variation stocks PF et en cours	-39 307 733,00	1 511 866,91	-37 795 866,09
	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 732 084 495,12	17 049 989,61	1 749 134 484,73
60	Achats consommés	474 622 674,76		47 622 674,76
61/62	Services extérieurs	133 613 587,58	167 037 583,82	300 651 171,40
	2-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	608 236 262,34	167 037 583,82	775 273 846,16
	3-VALEUR AJOUTEE (1-2)	1 123 848 232,78	-149 987 594,21	973 860 638,57
63	Charges de personnel	683 211 807,87	121 409 945,20	804 621 752,67
64	Impôts et taxes	80 550 805,12	7 509 575 ,37	88 060 380,49
	4-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	360 085 620,19	-278 907 114,78	81 178 505,41
75	Autres produits opérationnels	22 339 667,70	6 294 354,73	28 634 022,43
65	Autres charges opérationnels	4 967 052,46	690 282,78	5 657 335,24
68	Dotations aux amortissements	129 417 060,53	10 495 746,43	139 912 806,96
78	Reprise sur pertes de valeur	362 135,93		362 135,93
	5-RESULTAT OPERATIONNEL	248 403 310,83	-283 798 789,26	-35 395 478,43
76	Produits financiers	406 775,33	8 224 270,91	8 631 046,24
66	Charges financiers		4 610 993,30	4 610 993,30
	6-RESULTAT FINANCIER	406 775,33	3 613 277,61	4 020 052,94
	7-RESULTAT ORDINAIRE (5+6)	2 48 810 086,16	-280 185 511,65	-31 375 425,49
	8-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	248 810 086,16	-280 185 511,65	-31 375 425,49

2. Analyse par la ration

2.1. Ration de structure :2019/2020/2021

Tableau N° 18 : ration d'immobilisation : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
VI (1)	661620148.84	644430719.80	581291514.23
Σemploi (2)	1657452744.85	1798055552.50	1913733483.17
Total RIA= (1)/(2)*100	39.91%	35.84%	30.37%

Interprétation :

Pour les trois exercices la ration d'immobilisation est <65 39.91% en 2019, 35.84% en 2020 et 30.37% en 2021 donc ne respecte pas la vocation commerciale de l'entreprise.

Tableau N° 19 : Ration de d'endettement : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
FP (1)	2137215019.53	2374834375.50	2526662462.50
DLMT (2)	3674441.01	4394683.51	4238700.41
Total RA= (1)/(2)*100	58164.35%	54038.80%	59609.36%

Interprétation :

Pour les trois exercices la ration d'endettement est ≥ 100 58164.35% en 2019, 54038.80% en 2020 et 59609.36% en 2021. Nous ne constatons que l'entreprise dispose d'une énorme capacité d'endettement

Tableau N°20 : Ration d'autonomie : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
FP (1)	2137215019.53	2374834375.50	2526662462.50
Σ emplois (2)	1657452744.85	1798055552.50	1913733483.17
Total= (1)/(2)*100	128.94%	132.07%	132.02%

Interprétation

Pour les trois exercices la ration d'autonomie est $> 50\%$ 128.94% en 2019, 132.07% en 2020 et 132.02% en 2021. Nous constatons que l'entreprise est indépendante financièrement

Tableau N° 21 : Ration de financement de l'immobilisation : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
FP(1)	2137215019.53	2374834375.50	2526662462.50
DLMT (2)	3674441.01	4394683.51	4238700.41
VI (3)	661620148.84	644430719.80	581291514.23
Total=(1) +(2)/(3)*100	323.58%	369.20%	435.39%

Interprétation :

Pour les trois exercices la ration de financement de l'immobilisation est ≥ 100 323.58% en 2019, 369.20% en 2020 et 435.39% en 2021. Nous constatons que l'entreprise finance intégralement ses VI, par ses capitaux permanents l'équilibre financier à long terme

3. Ration de liquidité :2019/2020/2021

Tableau N° 22 : Liquidité général : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
AC (1)	995832596.01	1153624832.70	1332441968.94
DCT(2)	(483436715.7)	(581173506.51)	(617167679.7)
Total=(1)/(2)*100	-206%	-198.49%	-215.90%

Interprétation :

Pour les trois exercices le ration liquidité général est $< 100\%$ -206% en 2019, -198.49% en 2020 et -215.90% en 2021. Nous constatons que l'entreprise ne peut pas honorer ses DCT

Tableau N° 23 : Liquidité relatif : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
VR(1)	187483509.38	245398213.05	260169862.11
VD(2)	525286814.17	586649719.60	650973720.78
DCT (3)	(483436715.7)	(581173506.51)	(617167679.7)
Total=(1)+(2)/(3)*100	-147.44%	-143.16%	146.36%

Interprétation :

Pour les trois exercices la ration liquidité relatif des années 2019 et 2020 est $< 80\%$ - 147.44% en 2019, -143.16% en 2020 nous remarquons que les deux année liquidité dite irrationnel. Sauf l'année 2021 est $> 80\%$ 146.36% liquidité dite rationnel.

Liquidité immédiate :**Tableau N°24 : liquidité immédiate : 2019/2020/2021**

Désignation	2019	2020	2021
VD(1)	525286814.17	586649719.60	650973720.78
DCT(2)	(483436715.7)	(581173506.51)	(617167679.7)
Total = (1)/(2)*100	-108.66%	-100.94%	-105.48%

Interprétation :

Pour les trois exercices la ration liquidité immédiate -108.66% en 2019, -100.94% en 2020 et -105.48% en 2021. Nous constatons que l'entreprise ne couvre pas suffisamment ses DCT

Tableau N° 25 : Gestion de liquidité : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
VD(1)	525286814.17	586649719.60	650973720.78
Σemploi (2)	1657452744.85	1798055552.50	1913733483.17
Total= (1)/(2)*100	31.69%	32.62%	34.02%

Interprétation : Pour les trois exercices la ration gestion de liquidité est >5% 31.69% en 2019, 32.62% en 2020 et 34.02% en 2021 Nous constatons que l'entreprise irrationnelle

1) Ration de comptes de résultat : 2019/2020/2021**Tableau N°26 : Ration de charge du personnel :2019/2020/2022**

Désignation	2019	2020	2021
Charge de personne (1)	72461041598	736796188.71	804621752.67
CA(2)	1761897856.34	1618190245.64	1786930350.82
Total= (1)/(2)*100	41.12%	45.53%	45.02%

Interprétation :

Une bonne participation des salariés dans la création de la richesse.

Tableau N°27 : Ration d'activité : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
CA(n) (1)	1761897856.34	1618190245.64	1786930350.82
CA (n-1) (2)	1580805710.79	1761897856.34	1618190245.46
Total=(1) -(2)/(2)*100	11.45%	-8.16%	10.42%

Interprétation :

Le chiffre d'affaire en baisse par rapport les années précédentes

Tableau N°28 : Ratio de profitabilité : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
RN (1)	-52121479.95	-70633230.80	-31375425.49
CA(2)	1761897856.34	1618190245.64	1786930350.82
Total =(1)/(2)*100	-2.95%	-4.36%	-1.76%

Interprétation :

L'entreprise n'est pas rentable durant les trois années

Tableau N°29 : Ration de rentabilité globale : 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
CAF (RN+Dotation au amorti) (1)	73 511 730,27	65 507 318,11	108 537 381,47
CA (2)	1 761 897 856.34	1 618 190 245,64	1 786 930 350,82
Total =(1)/(2)*100	4.17%	4.05%	6.07%

Interprétation :

L'entreprise est en situation d'endettement (>4%)

Tableau N°30 : Ration de marge 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
CA(1)	1761897856.34	1618190245.64	1786930350.82
Achat consomme (2)	451750108.15	420659566.39	447622674.76
Total =(1)/(2) *100	390.01%	384.68%	376.49%

Interprétation :

L'entreprise dispose suffisamment de fonds à distribué pour les actionnaires et investir dans des nouvelles occasions.

Tableau N° 31 : Ration de valeur ajoutée 2019/2020/2021

Désignation	2019	2020	2021
VA (1)	861813379.74	859520504.18	973860638.57
Production d'exercices (2)	1723342521.81	1581757440.03	1749134484.73
Total=(1)/(2)*100	50%	54.33%	55.58%

Interprétation :

L'entreprise a une importance de transformation et d'intégration des activités et la création de la richesse

Conclusion

A travers notre brève étude au niveau de l'entreprise « NAFTAL, DISTRICT COMMERCIALISATION » de Tizi-Ouzou, durant notre stage pratique, qui nous a permis de mettre en application notre connaissances acquises au cours de nos études, ou nous avons exploités l

Es documents comptable à savoir le bilan le TCR et les autres annexes pour pouvoir porter un diagnostic sur sa situation financière, ainsi qu'organisationnelle. Dans ce contexte, l'analyse effectuée a permis de déduire les points forts et les points faibles que présente l'entreprise.

Conclusion générale

Afin de bien mener notre travail, nous avons délimité notre sujet dans le domaine et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse financière, plus spécifiquement

« L'analyse de la structure financière ». Dans l'espace, notre étude s'est focalisée sur l'entreprise portuaire de NAFTAL. L'analyse financière est un outil fondamental qui permet de porter des jugements sur l'état de la structure financière des entreprises. Nous pouvons dire que pour analyser sa structure financière l'entreprise utilise deux méthodes :

-L'utilisation des indicateurs d'équilibres financiers à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie nette

-Le calcul des ratios liés à la structure financière. Nous avons jugé utile de souligner l'importance de l'analyse de la structure financière dans l'activité de l'entreprise, surtout comme outil d'aide à la prise de décision, car ce type d'analyse nous permet d'étudier ses forces et ses faiblesses.

Dans notre travail nous avons étudié les bilans financiers et les tableaux de compte des résultats, durant les trois exercices : 2019, 2020, 2021. Grâce à ces différentes analyses de l'équilibre financier présenté dans ce travail, nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL arrive à maintenir son équilibre financier en général et sa trésorerie est positive durant les trois exercices.

Tous ces éléments réunis nous permettent de confirmer la première hypothèse qui stipule que la structure financière de NAFTAL est saine et permet à celle-ci d'atteindre son équilibre financier.

D'après l'analyse de l'activité de l'entreprise, l'étude des comptes de résultat nous montre que l'entreprise dégage des résultats nets négatifs durant les trois années 2019, 2020 et 2021, ceci est dû à sa mauvaise gestion. D'où un résultat négatif des rentabilités (économiques et financières). Ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse. A cet effet, la mise en pratique de toutes nos connaissances théoriques pendant la période de notre stage au sein de l'entreprise NAFTAL qui a été bénéfique car elle nous a permis de concevoir la relation qui peut exister entre le savoir théorique et le savoir pratique. Il nous a aussi offert la possibilité de nous confronter au monde du travail et d'avoir un aperçu sur ses exigences.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part d'approfondir les connaissances que nous avons acquises durant notre cursus universitaire et d'autre part de préparer notre intégration à la vie professionnelle car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

❖ Ouvrages

1. COHEN. E, « Analyse financière », Edition. Economica ; Paris ; 2006, P.203
2. DEPALLESNS.G et JOBARD. J, « Gestion financière de l'entreprise », 11ème Edition, 1997, P811
3. BARREAU. J et DELAHAYE.J, «Gestion financière», Edition DUNOD, 12eme édition, Paris, 2003
4. bruno bachy et michel sion analyse financière des comptes consolidés normes IFRS 2ème édition 2008
5. DOV OGIEN gestion financière de l'entreprise. Paris 2008
6. Jérôme méric et flora sfez « gestion financière des entreprise » 2011 paris N°P 242. P16.17.18
7. ELIECOHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, édition EDICEF, Paris 1991, page 146
8. NECIB, REDJEM. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar EL-OULOUMI .2005. Page93
9. Adam smith, recherche sur la nature et les sources de la richesse des natations, 1776
10. Elton Mayo, les problèmes humains de la civilisation industrielle, 1933
11. Selon le journal officiel du 14/05/2005
12. Raymond-Alain THIETART, 2003 ,127page
13. Stéphane Balland et Anne-Marie BOVIER « management des entreprises »,
14. Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler et Paul Muller (management)
15. Magnard-Velbert-juin 2019, Paris.
16. C, paramasivan et T, Subramanian (Financial management

❖ Mémoire

Mémoire finale l'analyse de la structure financière d'une entreprise réalisée par hammache nabila et hamiche nicette 2019/2020

❖ Site internet

www.engle.fr

[https:// guichet. Public](https://guichet.Public). Différentes source et types de financement

BALANCE GLOBALE 2019

Compte SCF		Solde à nouveau		Mouvement débit	Mouvement crédit	Solde	
compte	intitulé	solde	S			solde	S
18290	Facture à répartir	-		137 213 526,86	137 213 526,86	-	
18291	Facture transporteur	-		105 220 447,92	105 220 447,92	-	
18293	Transfert produit	-		7 399 990 153,65	7 399 990 153,65	-	
18294	Opérations de trésorerie	-		170 636 847,04	170 636 847,04	-	
182RRRRRR	Facture à répartir	-		7 813 060 975,47	7 813 060 975,47	-	
18RRRRRRR	Compte de liaison des établissements	2 025 991 946,71	C	43 807 032 165,61	43 970 376 736,38	2 189 336 517,48	C
1RRRRRRRR	CAPITAUX	1 945 508 442,26	C	43 807 032 165,61	44 054 534 681,84	2 193 010 958,49	C
2040	logiciels	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
204RRRRRR	Lgiciels informatique	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
20RRRRRRR	Immobilisation incorporelle	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
2110	terrain	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
211RRRRRR	terrains	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
21200	Amenagement des terrains	382 341 560,52	D	31 435 185,30	1 477 060,05	412 299 778,16	D
2120RRRRR	Aménagement des terrains	382 341 560,52	D	31 435 185,30	1 477 060,05	412 299 685,77	D
212RRRRRR	Agencement aménagement des terrains	382 341 560,52	D	34 435 185,30	1 477 060,05	412 299 685,77	D
21300	Bâtiment D'exploitation	50 425 228,00	D	921 800,00	-	51 347 028,00	D
21302	Bâtiment réseau de dist	100 440 990,76	D	16 212 200,00	-	116 653 190,76	
213080	Autre bâtiment D'exploitation	30 384 148,74	D	2 064 000,00	293 504,64	32 154 644,10	D
213081	Autre bâtiment Adm & commer	160 161 762,56	D	-	3 677 666,59	156 484 095,97	D

Annexe

21308RRRRR	Autre bâtiment D'exploitation	190 545 911,30	D	2 064 000,00	3 971 171,23	188 638 740,07	D
2130RRRRR	Bâtiment d'exp	341 412 130,06	D	19 198 000,00	3 971 171,23	356 638 958,83	
21310	Routes et piste	34 783 714,70	D	18 268 250,00	2 509 221,18	50 542 743,52	D
2131RRRRR	infrastructure	34 783 714,70	D	18 268 250,00	2 509 221,18	50 542 743,52	D
21321	bâtiments	126 358,70	D	-	126 358,70	-	
2132RRRRR	Batim sociaux	126 358,70	D	-	126 358,70	-	
213RRRRRR	construction	376 322 203,46	D	37 466 250,00	6 606 751,11	407 181 702,35	D

BALANCE GLOBALE 2020

Compte SCF		Solde à nouveau		Mouvement débit	Mouvement crédit	solde	
compte	intitulé	solde	S			solde	S
18294	Opération de trésorerie	-		168 491 074,31	168 491 074,31	-	
182RRRRRR	Facture à répartir	-		6 814 204 967,26	6 814 204 967,26	-	
18RRRRRRR	Comptes de liaison des établissements	2 189 336 517,48	C	41 938 735 424,25	42 194 866 513,17	2 445 467 606,30	C
1RRRRRRR	CAPITAUX	2 140 889 460,54	C	41 938 768 217,35	42 247 741 046,62	2 449 862 289,81	C
2040	logiciel	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
204RRRRRR	Logiciel informatique	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
20RRRRRRR	Immobilisation incorporelle	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
2110	terrains	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
211RRRRRR	terrains	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
21200	Aménagement des terrains	412 299 685,77	D	-	-	412 299 685,77	D
2120RRRRR	Aménagement des terrains	412 299 685,77	D	-	-	412 299 685,77	D
212RRRRRR	Agencement aménagement	412 299 685,77	D	-	-	412 299 685,77	D
21300	Bâtiment d'exploitation	51 347 028,00	D	-	-	51 347 028,00	D
21302	Bâtiment réseaux de dist	116 653 190,76	D	-	-	116 653 190,76	D
213080	Autre bâtiment d'exp	32 154 644,10	D	-	-	32 154 644,10	D
213081	Autre bâtiment adm	156 484 095,97	D	-	-	156 484 095,97	D

Annexe

21308RRRR	Autre bâtiment d'exp	188 638 740,07	D	-	-	188 638 470,07	D
2130RRRRR	Bâtiment d'exp administration	356 638 958,83	D	-	-	356 638 958,83	D
21310	Route et piste	50 542 743,52	D	-	-	50 542 743,52	D
2131RRRRR	infrastructure	50 542 743,52	D	-	-	50 542 743,52	D
213RRRRRR	construction	407 181 702,35	D	-	-	407 181 702,35	D
215131	Installation de stockage carburant	48 019 688,73	D	-	-	48 019 688,73	D
21513RRRR	Install de réception/expd	48 019 688,73	D	-	-	48 019 688,73	D
215150	Install d'électricité	8 704 153,76	D	-	-	8 704 153,76	D
215152	Install d'eau anti incendie	198 692,14	D	-	-	198 692,14	D
215156	Install sécurité	42 262,00	D	-	-	42 262,00	D

LA BALANCE GLOBALE 2021

Compte SCF		Solde à nouveau		Mouvement Débit	Mouvement crédit	solde	
compte	intitulé	solde	S			solde	S
18293	Transfert prdts	-		7 040 749 790,89	7 040 749 790,89	-	
18294	Opération de trésorerie	-		173 659 892,01	173 659 892,01	-	
182RRRRRR	Facture à répartir	-		7 338 418 079,86	7 338 418 079,86	-	
18RRRRRRR	Compte de liaison des établissements	2 445 467 606,30	C	45 512 917 946,98	45 625 488 228,69	2 558 037 888,01	C
1RRRRRRRR	CAPITAUX	2 379 229 059,01	C	45 513 276 492,08	45 696 324 021,49	2 562 276 588,42	C
2040	logiciel	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
204RRRRRR	Logiciel informatique	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
20RRRRRRR	Immobilisation incorporelle	295 138,00	D	-	-	295 138,00	D
2110	terrains	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
211RRRRRR	Terrains	31 420 778,16	D	-	-	31 420 778,16	D
21200	Aménagement des terrains	412 299 685,77	D	-	-	412 299 685,77	D
2120RRRRR	Aménagement des terrains	412 299 685,77	D	-	-	412 299 685,77	D

Annexe

212RRRRRR	Agencement et aménagement	412 299 685,77	D	243 000,00	-	412 542 685,77	D
21300	Bâtiment d'exp	51 347 028,00	D	22 572 200	-	73 919 228,00	D
21302	Bâtiments réseau de dist	116 653 190,76	D	-	83 292,06	116 569 898,70	D
213080	Autre bâtiment d'exp	32 154 644,10	D	722 940,00	-	32 877 584,10	D
213081	Autre bâtiment adm	156 484 095,97	D	-	-	156 484 095,97	D
21308RRRR	Autre bâtiment d'exp	188 638 740,07	D	722 940,00	-	189 361 680,07	D
2130RRRRR	Bâtiments d'exp et adm	356 638 958,83	D	23 295 140,00	83 292,06	379 850 806,77	D
21310	Route et piste	50 542 743,52	D	-	-	50 542 743,52	D
2131RRRRR	infrastructure	50 542 743,52	D	-	-	50 542 743,52	D
21329	Bâtiment sociaux reforme	-		83 292,06	83 292,06	-	
213RRRRR	Bâtiment sociaux	-		83 292,06	83 292,06	-	
213RRRRRR	construction	407 181 702,35	D	23 378 432,06	166 548,12	430 393 550,29	D
215131	Install stockage carburant	48 019 688,73	D	-	-	48 019 688,73	D
21513RRRR	Install réception/exp	48 019 688,73	D	-	-	48 019 688,73	D