

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, 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 Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité: Finance d'Entreprise

Thème:

Diagnostic de la performance à partir des
Etats financiers
Analyse du cas de l'entreprise SOTRAMA
de TÉBESSA

Présenté par :

M^{lle} GHARBI Bara'a.

M^{lle} GACI Nadjia.

Dirigé par :

M^{me} SAOUDI Nadia

Devant le jury composé de:

Présidente : *M^{me}* ELDJOUZI Ghania, UMMTO.

Encadrante: *M^{me}* SAOUDI Nadia, UMMTO.

Examinatrice: *M^{me}* ZAIDI Hassiba, OMMTO.

2^{ème} promotion :

2021/2022

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, 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 Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité: Finance d'Entreprise

Thème:

Diagnostic de la performance à partir des
Etats financiers
Analyse du cas de l'entreprise SOTRAMA
de TÉBESSA

Présenté par :

M^{lle} GHARBI Bara'a.

M^{lle} GACI Nadjia.

Dirigé par :

M^{me} SAOUDI Nadia

Devant le jury composé de:

Présidente : *M^{me}* ELDJOUZI Ghania, UMMTO.

Encadrante: *M^{me}* SAOUDI Nadia, UMMTO.

Examinatrice: *M^{me}* ZAIDI Hassiba, OMMTO.

2^{ème} promotion :

2021/2022

Remerciements

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

Nous remercions Dieu qui nous a puissamment d'avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

J'ai l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadrante M^{me}. SAOUDI Nadia pour son aide, ses conseils, sa disponibilité et ses orientations ainsi pour le temps qu'elle nous a accordée pour notre préparation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier le directeur de la société SOTRAMA de TEBESSA M^r BOUHAHA Achour, qui nous a donné la chance de faire notre étude pratique au sein de la société.

Nous remercions particulièrement M^r RAIS Salah, qui par sensibilité même, a su nous transmettre son aide et son expérience durant la période de notre stage pratique, et ainsi à toutes les personnes de la société pour l'esprit de coopération et l'amabilité dont ils ont fait preuve durant notre stage.

Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier les membres de jury qui ont accepté d'examiner et évaluer ce modeste travail.

Dédicace

**«AL Hamdoulillah» je remercie Dieu tout m'avoir accordé
la volonté et le courage pour réaliser ce travail.**

Je dédie ce modeste travail :

**A ma très chère mère qui m'a tout donnée de son amour, ses sacrifices
pour que je puisse avoir une vie dans les meilleurs conditions
et qui ne cesse de m'encourager.**

**A mon très cher père qui m'a toujours soutenu moralement qui ma
encouragé et ma poussé à poursuivre mes études que
Dieu le garde en bonne santé.**

**Une dédicace spéciale à mon cher frère Dhia el dine et mes sœurs :
Rania, Hanene, Ritedj, et ma tante Rachida**

A notre bien aimée Mansour Nawel.

Ma binôme Nadjia.

Et tous les amis ; Oumnia, Amani, Lina, Istabreq, Yasmina.

Dédicace spéciale pour les familles «Rais», «Hamici» et «Talbi».

**A mon très cher Aboubaker toute l'encre du monde ne pourrait
suffire pour exprimer mes sentiments envers toi**

**Vous était mon école de patience et de la confiance
et surtout d'espoir et d'amour.**

A tous ceux que J'aime

Bara'a

Dédicace

« AL Hamdoulillah » je remercie Dieu tout m'avoir accordé la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

Je dédie ce modeste travail avec plein d'amour :

A celui, grâce à qui, je suis venue au monde, et qui a fait de moi ce que je suis, n'épargnant aucun effort ni sacrifice, pour mon avenir et mon bonheur, que Dieu le garde et j'espère que je ferai la fierté, car c'est là le plus grand gage de la reconnaissance... Merci chère

PAPA.

A celui qui a éclairé ma vie et mon parcours, en signe d'amour et de tendresse, qui m'a tout donnée et à qui je dois

Tout... Merci chère

MAMAN.

Une dédicace spéciale à mon cher frère et ma sœur Kahina

A ma binôme Bara'a

Et tous les amis.

Dédicace spéciale pour les familles « Rais », « Mansour » et « Talbi ».

Nadjia



Sommaire

Sommaire :

Introduction générale	01
Chapitre 01 : La démarche de l'analyse financière.....	04
Introduction.....	.05
Section 01 : Notions de bases de l'analyse financière.....	..06
Section 02: les sources d'information de l'analyse financière.....	16
Section 03: les techniques d'analyse financière de l'entreprise	30
Conclusion	50
Chapitre 02 : Généralité sur la performance	51
Introduction	52
Section01 : Notion de la performance	53
Section 02 : Les formes et les dimensions de la performance.....	63
Section 03 : Les indicateurs de la performance	67
Conclusion	84
Chapitre 3 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.	85
Introduction	86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	87
Section 02 : Analyse de la structure financière d'entreprise.....	92
Section 03 : L'analyse de la performance financière de SOTRAMA de TEBESSA.....	..113
Conclusion	124
Conclusion générale.....	126



Introduction Générale

Une entreprise est une unité économique qui combine des différents facteurs (humains, matériels et financiers) dans le but de produire des biens ou des services avec le plus souvent pour objectif d'atteindre un profit. Pour cela, elle doit surveiller, contrôler et maîtriser sa situation financière d'une manière régulière pour une période donnée. Et elle veille à la coordination et la consolidation de ses ressources et ses moyens pour assurer sa rentabilité, liquidité et solvabilité, et permettre aux dirigeants de prendre des décisions à des moments opportuns, en vue d'engendrer un système de gestion efficace et porter un jugement globale sur le niveau de la performance de l'entreprise et de sa situation financière actuelle et future.

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

L'objectif primordial d'une entreprise est de maintenir son équilibre financier à travers le temps. Pour atteindre cet objectif, l'analyse financière s'impose comme un outil essentiel dans l'étude de la santé financière de l'entreprise. Elle recouvre les savoirs et les savoir-faires déployés pour exploiter l'information comptable et financière relative à une entreprise. Elle permet la compréhension de l'entreprise à travers ses états financiers.

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

Enfin, l'identification des paramètres et du potentiel de performance sont souvent une activité très décisive pour chaque dirigeant d'entreprise, puisque ils permettent de mieux planifier la politique stratégique.

Pour cela nous avons opté pour ce thème, pour essayer de montrer l'importance de la performance de l'entreprise à travers des Etats financiers.

Problématique de la recherche

L'objectif de notre travail est de mettre en lumière sur l'importance de la performance de l'entreprise à travers des Etats financiers à travers le cas d'une entreprise national, relevant d'un secteur stratégique à savoir SOTRAMA de TEBESSA. A ce titre notre question principale se pose comme suite :

L'analyse financière contribue-t-elle à améliorer la performance de SOTRAMA de TEBESSA durant 2018-2020 ?

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

- En quoi consiste l'analyse financière ? Et quelle sont les sources d'information de l'analyse financière ?
- La structure financière de SOTRAMA est-elle saine pour atteindre son équilibre financier ?
- Comment, peut-on mesurer et évaluer la performance financière de SOTRAMA à partir d'une analyse financière ?

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

Hypothèse 01 : L'analyse financière est efficace en termes d'évaluation de la situation financière et de la performance d'une entreprise.

Hypothèse 02 : La structure financière de SOTRAMA de TÉBESSA est saine et permet à celle-ci d'atteindre son équilibre financier.

Hypothèse 03 : Comme toute entreprise SOTRAMA cherche à améliorer sa performance globale afin d'assurer sa pérennité, pour se faire, elle doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de contrôler d'une façon permanente.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes inclinés sur le cas de l'entreprise nationale SOTRAMA de TÉBESSA.

Objectif de la recherche:

L'objet de notre travail est de faire une analyse de la situation financière d'une des plus grandes entreprises publiques algériennes qui est le leader dans son activité, cette entreprise est la SOTRAMA.

Nos objectifs visés à travers cette étude est de :

- Fournir une image de la situation financière de l'entreprise à travers l'analyse de ces états financiers;
- Prouve que l'analyse financière est un élément vital dans la démarche de mesure de la performance financière des entreprises.

Méthodologie de recherche

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude, qui porte essentiellement sur le diagnostic de la performance à partir des Etats financiers, à travers l'entreprise SOTRAMA nous avons suivi une certaine méthodologie basée sur deux axes de recherches :

- La première s'appuie sur une recherche documentaire approfondie qui nous permettra de cerner et de comprendre les différents aspects théoriques liés à notre étude à travers la consultation des ouvrages, publications intérêt, articles scientifiques.
- En deuxième temps, nous avons effectué une recherche empirique liée à l'étude d'un cas pratique relative à l'entreprise SOTRAMA de TÉBESSA, au cours de laquelle nous avons pu avoir accès aux documents internes, particulièrement les états

financiers, afin de recueillir les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche pour analyser et interpréter les résultats.

Justifications du choix du thème

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

Plan de travail

Pour l'élaboration de notre manuscrit nous avons partagé notre travail en trois chapitres, le premier chapitre englobe sur la démarche de l'analyse financière.

Dans le seconde chapitre intitulé généralité sur la performance, nous allons définir la notion de la performance et ses différent types.

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



Chapitre 01: La démarche de l'analyse financière

Introduction :

De point de vue économique et financier, chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à recenser ses forces et ses faiblesses. Ce dernier permet de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en s'appuyant sur l'exploitation de documents comptables et d'informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son secteur d'activité.

L'analyse financière est une technique d'étude de ces documents (bilan, compte du résultat) afin de répondre à certaines questions fondamentales concernant la gestion de l'entreprise et qui a pour but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains.

Pour mieux comprendre l'objet de l'analyse financière, le présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première traite les notions de base de l'analyse financière, la deuxième basé sur les sources d'information d'analyse financière. La dernière aborde les techniques d'analyse financière de l'entreprise.

Section 01 : Notions de bases de l'analyse financière

1. Les débuts de l'analyse financière:

Les besoins d'informations financières se sont considérablement accrus depuis du siècle. Parmi les événements qui ont contribué à créer ces besoins, on peut citer :

- Le développement des sociétés anonymes:
- L'importance du rôle des banques et des institutions financières.

Les actionnaires des sociétés anonymes ressentirent rapidement la nécessité d'être informés sur les performances de ces sociétés. Mais ce besoin d'informations est resté longtemps insatisfait. Au contraire, les banques et établissements financiers réclamèrent très tôt, de leurs clients, les états financiers de façon à évaluer les possibilités de remboursement des prêts. Les premières analyses financières qu'ils effectuèrent étaient forte succinctes et limitées à la vérification de certains équilibres financiers ces analyses financières simples suffisaient ce pendant aux banquiers qui. De toute façons, exigeant des garanties de manière à être quasi assurée du remboursement de leur prêts, quelles que soit l'évolution de la situation financière de l'entreprise. L'un des critères principaux d'attribution des crédits était la situation patrimoniale de l'entreprise. En même temps, l'analyse financière restait à l'écart des théories de la décision: l'analyse micro-économique raisonnait en termes de production sans référence à l'analyse financière. Et lorsqu'il était question de maximisation de profits ou de bénéfices, ce n'était pas de bénéfices comptable qu'il s'agissait car :

- Les concepts économique et comptable de profit étaient très éloignés,
- Les méthodes comptables conduisant à des résultats différents selon les méthodes d'évaluation ou d'amortissement adoptées...

L'analyse financière se limitait alors à une analyse de ratios financière menée surtout dans le but déterminer la solvabilité de l'entreprise à qui les banques accordaient un crédit.

2. Définition de l'analyse financière :

Selon Elie COHEN:

« L'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ces performances ». ¹

Selon Alain Marion :

« L'analyse financière recouvre les savoir-faire déployés pour exploiter l'information comptable, on peut définir l'analyse financière comme une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement

¹ COHEN Elie, «Analyse Financière», Edition Economica, 6^{ème} édition, Paris, 2006, P08.

global sur le niveau de performance de l'entreprise et Sur sa situation financière (actuelle et future) ». ²

Selon JEAN- PIERRE LAHILLE :

« L'analyse financière peut se définir comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les titres, capacités à faire face à ses engagements...), et enfin son patrimoine ». ³

Selon JOETTE PEYRARD :

« L'analyse financière est un ensemble des méthodes et d'outils destinés à porter un diagnostic sur une entreprise ou un groupe et à juger leurs performances. Elle utilisée lors des prévisions et mène à une réflexion stratégique ». ⁴

3. Les utilisateurs de l'analyse financière :

L'analyse financière conduite à un diagnostic financier de l'entreprise. Comme les objectifs poursuivis par les utilisateurs des états financiers sont divers, l'analyse financière sera menée de façon différente. C'est ce qui fait l'intérêt et la complexité en même temps.

Les utilisateurs de l'analyse financière sont nombreux on peut citer:

- Les gestionnaires d'entreprises ;
- Les actionnaires actuels et potentiels ;
- Les prêteurs: banques, organismes financiers, obligataires, sociétés-mères, autres entreprises ;
- Les intermédiaires : analystes financier, médias ;
- Les administrations ;
- Les entreprises concurrentes ;
- Les entreprises susceptibles de prendre des participations, de procéder à des absorptions, de faire une offre publique d'achat (OPA) ou une offre publique d'achat (OPE), etc.

Ces différentes catégories d'utilisateurs sont amenées à prendre des décisions diverses :

- Décisions de gestion ;
- Décision d'achat ou vente de titres ;

² MARION Alain, «Analyse financière», concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris 2007, p01.

³ LAHILLE Jean-Pierre, «Analyse Financière», Edition Dunod, 1^{ère} édition, Paris, 2007, P01.

⁴ JOSETTE PEYRARD, «Analyse financière», 8^{ème} édition, vuibert, paris, 1999, p01.

- Décision d'accorder ou de refuser un crédit ;
- Décision d'acquisition totale ou partielle d'actifs, etc.

L'analyse financière menée par chacun des utilisateurs doit répondre à des interrogations spécifiques.

3.1.L'analyse financière et les gestionnaires de l'entreprise :

L'étude financière effectuée dans l'entreprise est appelée analyse financière *interne*. Elle se différencie de l'analyse financière *externe*, faite par les analystes extérieures. Disposant d'informations nombreuses et connaissant bien les problèmes de l'entreprise, les services financiers se trouvent dans une situation privilégiée pour procéder à des analyses financières plus fines.

Ces analyses ont plusieurs objectifs.

- Elles permettent à intervalles réguliers de porter un jugement sur la gestion passée, sur la réalisation des équilibres financiers, sur la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, le risque financier de l'entreprise, etc.
- Elles doivent guider les décisions de la direction générale ainsi que la Direction financière : décision d'investissement, de financement, de distribution de dividendes, etc.
- Elles constituent la base des prévisions financières : plan d'investissement, budget de trésorerie, etc.
- Enfin, elles servent d'instruments de contrôle de la gestion.

Le diagnostic dégagé par l'analyse financière est fondamentale pour les gestionnaires, car il éclaire non seulement la politique financière mais également la politique générale.

3.2.L'analyse financière et les actionnaires :

Les objectifs des actionnaires individuels et des institutionnels sont divers

3.2.1. Les différentes catégories d'actionnaires :

On distingue plusieurs catégories d'actionnaires :

- Les actionnaires individuels (particuliers et salariés actionnaires) française ou étrangères ;
- Les banques ;
- Les entreprises ;
- Les fonds communs de placement (SICAV et FCP) ;
- Les investisseurs institutionnels (sociétés d'assurance, fonds de pensions, etc.) ;
- L'Etat dans certaines grandes sociétés ;

3.2.2. Les objectifs des actionnaires :

Les actionnaires sont directement intéressés à l'accroissement de la valeur de l'entreprise puisqu'ils fournissent les capitaux à risques.

Certains ont un objectif à court terme, d'autre privilégient le long terme. Ceux qui constituent un actionnariat stable tentent d'estimer les performances futures de l'entreprise et raisonnent à moyen ou long terme.

La rémunération des actionnaires est constituée par les dividendes et la plus-value en capital. Ces deux éléments sont conditionnés en grande partie par les bénéfices attendus de l'entreprise. Dans la pratique, les investisseurs procèdent à une évaluation de la rentabilité espérée de l'entreprise. Leur interrogation essentielle est : quel sera le bénéfice par action de la société ? On verra aussi que l'on ne doit pas se contenter du bénéfice comptable qui peut n'avoir qu'un rapport lointain avec le bénéfice réel. Le calcul du bénéfice anticipé sera complété par une étude de la politique de dividendes et une étude du risque, de façon à orienter les choix vers les titres les mieux appropriés.

Mais l'influence des actionnaires sur la gestion de la société est différente selon qu'il s'agit d'actionnaires majoritaires ou minoritaires.

Les actionnaires individuelles des sociétés cotées recourent généralement à des intermédiaires spécialisés : les analystes financiers, qui étudient les informations économiques financières, ont des contacts avec les directions financières des sociétés de façon à dégager les perspectives de développement de l'entreprise et évaluer les actions sur le marché financier.

Deux méthodes sont utilisées pour évaluer les entreprises et estimer la valeur des actions :

- L'analyse fondamentale basée sur l'étude des états financiers, de la rentabilité, du risque, etc. ;
- L'analyse graphique fondée sur les courbes d'évolution de cours.

Les investisseurs institutionnels français et étrangers (sociétés d'assurance, fonds de pension, etc.) ont une importance croissante sur les marchés car ils gèrent des montants très élevés. Ils sont soumis à des contraintes de liquidité très fortes. La globalisation des marchés leur permet d'investir dans leur pays ou à l'étranger. Ces investisseurs amènent les dirigeants des grands groupes à adopter les règles de gouvernement d'entreprise anglo-saxons, qui privilégient les actionnaires.

Les investisseurs institutionnels ont leur propre analyse qui étudie les différentes sociétés, et la communication avec les entreprises passe par des rencontres avec les responsables de la communication financière, et les dirigeants des entreprises cotées. Des réunions multilatérales tant en France qu'à l'étranger sont organisées avec les investisseurs institutionnels étrangers.

3.3.L'analyse financière et les créanciers :

3.3.1. L'analyse financière et les banques :

Depuis longtemps, les banques ont développé des systèmes de détection du risque de crédit.

Le risque de crédit est le risque de non remboursement encouru par un prêteur lorsque qu'il accorder un financement.

La banque de France a mis au point une base de données, fichier bancaire pour les entreprises FIBNN, ouvert aux banques et aux administrations à vocation économique.

Elle donne une cote de crédit à l'entreprise en fonction des informations recueillies (situation financière, rentabilité, incidents de paiement, etc.). Elle dispose d'un fichier central des risques. Elle a aussi mis au point une méthode des scores pour évaluer le risque de défaillances d'une entreprise.

Les agences de notation (ou rating) comme Moody's et Standard and poor's donnent une note pour évaluer le risque des entreprises. Une bonne notation permet d'emprunter à des coûts plus intéressants sur les marchés domestiques et internationaux pour financer la croissance.

L'analyse financière est différente selon qu'il s'agit de prêts à coût ou à long terme.

- Si les banques ont accordé des crédits à court terme, elles seront intéressées surtout par la liquidité de l'entreprise, c'est -à-dire par sa capacité à faire face aux échéances de court terme.
- Si les banques ont accordé des crédits à long terme, elles doivent s'assurer de la solvabilité et de rentabilité de l'entreprise. Le paiement des intérêts est le remboursement du principal en dépendent.

Les techniques d'analyse financière varient selon la nature et la durée du prêt. Mais, que le prêt soit à long ou à court terme, les banquiers s'intéresseront à la structure financière de l'entreprise, qui traduit son degré de risque.

L'orque les banques détiennent des participations importantes dans les entreprises, comme en Allemagne ou au Japon, elles jouent un rôle actif dans la gestion et sont intéressé par les performances économiques de l'entreprise.

3.3.2. L'analyse financière et les obligataires :

Les investisseurs qui achètent des obligations à taux d'intérêt fixe ou variable ont des préoccupations différentes de celles des actionnaires. Ils s'intéressent au degré de risque de leurs créances. Les mesures de performance économique sont alors secondaires par rapport à la valeur des actifs et des dettes. Des agences de notation (rating) comme Moody's et Standard and Poor's ADEF donnent des notations qui permettent d'évaluer le risque des obligations émises par les entreprises, les organismes financiers, les collectivités locales.

3.3.3. L'analyse financière et les autres créances :

Les créanciers de l'entreprise sont intéressés par l'analyse financière et notamment les fournisseurs veulent connaître les risques qu'ils encourent lorsqu'ils traitent avec l'entreprise.

3.3.4. L'analyse financière et les clients :

Les clients de l'entreprise qui ont passé des commandes importantes sont intéressés par sa santé financière, nous seulement dans le cas où ils ont versé des avances sur commandes, mais également pour s'assurer de la sécurité de leur approvisionnement.

3.4.L'analyse financière et les salariés :

L'entreprise, par les salariés qu'elle verse, constituerait souvent l'unique source de revenus des salariés. Le régime de la participation obligatoire des salariés aux fruits de l'expansion, imposé aux entreprises employant plus de cent salariés, ouvre au personnel le droit de participer sous certaines conditions, aux bénéfices. Aussi les salariés sont-ils intéressés à double titre aux résultats de l'entreprise.

La loi a également prévu plusieurs systèmes d'actionnariat salarial :

- Options de souscription ou d'achat d'actions par les salariés,
- émissions ou d'achat en Bourse d'actions réservés aux salariés,
- Distribution exceptionnelle d'action en faveur des salariés d'entreprises industrielles et commerciales. Sous réserve qu'elles aient distribué au moins deux dividendes au cours des cinq derniers exercices, ces sociétés peuvent attribuer à leurs salariés des actions dans la limite de 3% du capital social.

L'actionnariat salarial se développe avec les privatisations et les distributions de stock-options.

Les syndicats s'appuient souvent sur l'analyse financière lors de leur discussion avec la direction de l'entreprise.

3.5.L'analyse financière et les administrations :

L'Etat tire une grande partie de ses revenus de l'impôt sur les sociétés, de la TVA et autre impôts. La laisse fiscale est l'ensemble des imprimés fiscaux remplis par l'entreprise et remis à l'administration chaque année pour déterminer l'impôt sur les sociétés. Le résultat comptable en procédant à certaines réintégrations ou d'éducation.

Les politiques de privatisation de nombreuses sociétés publiques, qui se trouvaient en situation monopolistique, nécessitent des analyses financières approfondies avant la mise sur le marché boursier de tout ou partie des actions de ces sociétés.

3.6.L'analyse financière et les relais d'informations :

Les analyses financières sont des professionnels qui exercent la formation de conseil pour la plupart des catégories d'utilisateurs présentes ci-dessus. Ils travaillent dans les banques, les sociétés de bourse, les entreprises d'investissement, les cabinets de conseil, etc. Ils donnent des avis aux particuliers et institutions pour leurs opérations de vente et d'achat de titres et la gestion de leur portefeuille. Des experts économiques et financiers travaillent dans des cabinets spécialisés, donnent des informations financières et formules un diagnostic sur les entreprises.

Les journaux économiques et financiers et autres médias utilisent les avis d'analyse financier pour conseil leurs lecteurs.

3.7. Les autres utilisateurs de l'analyse financière :

Des analyses financières externes d'entreprises sont effectuées, dans le cadre de la gestion, dans les cas suivants :

- Sous-traitance d'un contrat à long terme pour construction de biens d'équipements,
- contrat d'achat de certains biens d'équipements nécessaires à la réalisation de projets d'investissement importants.
- acquisition partielle ou totale d'actifs... Dans ce cas, l'analyse sera complétée par une évaluation des actifs immobilisée ainsi que des actifs incorporels.
- fusions,
- Rachat d'actions,
- Privatisations, etc.

Lors de toutes ces opérations, l'analyse financière est une technique utile employée pour déterminer la valeur économique, les forces et faiblesses des sociétés et éviter à

Une entreprise de s'exposer à des difficultés en se liant à des firmes pue viable.

4. L'objectif de l'analyse financière :

L'analyse financière a pour objectif de:

- Connaître la situation de financière de l'entreprise, est dangereuse et si elle tend à s'améliorer ou à se dégrader,
- Rechercher les conditions de l'équilibre financier et mesurer la rentabilité des capitaux investis.
- Déterminer l'importance d'exploitation des ressources de l'entreprise.
- Suivre d'une manière permanente les États financiers de l'entreprise.

- Elle s'attache particulièrement aux performances économiques, à la rentabilité ou encore à la stabilité financière.
- De prévoir l'évolution probable de cette situation

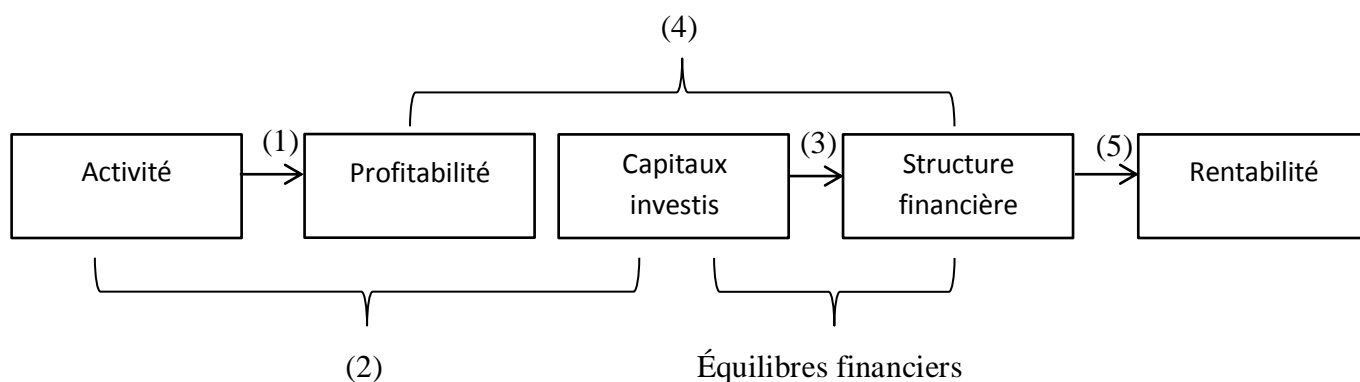
Elle permet de mesurer la contribution des facteurs sensibles dans l'attente des objectifs financiers et de repérer des facteurs critiques explicatifs du niveau de performance et de risque.

5. Les étapes de l'analyse financière :

La démarche d'analyse financière consiste sur quatre étapes.

- L'analyse de l'activité porte sur l'évolution du chiffre d'affaires : quel est le taux de progression des ventes, sur quels produits, clients, marchés s'est réalisée la croissance?
- L'analyse de profitabilité vise à interpréter les différents niveaux de marge et de résultat net de l'entreprise.
- L'analyse des équilibres financiers qui regroupe les capitaux employés (immobilisations et actifs circulants d'exploitation: stocks et créances clients) et l'analyse de la structure financière.
- L'analyse de la rentabilité est moins systématique et constitue une synthèse des deux étapes précédentes. La rentabilité prend la forme d'un ratio, elle se définit en effet comme étant le rapport d'un résultat par rapport aux capitaux employés. Cette analyse est essentielle pour l'analyste qui veut évaluer la performance de l'entreprise, elle est moins systématique dans une analyse de solvabilité.

Figure N° 01: Les quatre étapes de la démarche d'analyse financière



Source : SION Michel « Réaliser un diagnostic financier », 2^{ème} édition, DUNOD, 2017, p63.

- (1) L'évolution du chiffre d'affaires est souvent explicative de la suite de l'analyse. Parfois, l'augmentation des ventes se fait au détriment de la profitabilité, l'entreprise baisse son prix de vente pour augmenter ses ventes et sa part de marché. Dans d'autres cas, l'augmentation des ventes amélioré au contraire le résultat grâce à une meilleure absorption des charges de structure.
- (2) L'augmentation de l'activité impose d'investir. La relation entre le chiffre d'affaires et les capitaux investis est toutefois moins directe pour une activité de service qu'elle ne l'est pour une activité industrielle.
- (3) Tout investissement doit être financé. Si les capitaux employés augmentent, il faut trouver une ressource supplémentaire pour les financer.
- (4) De bénéfices élevés renforcent les capitaux propres et limitent la nécessité de recourir à l'endettement financier. A contrario, des pertes dégradent les capitaux propres et augmentent le besoin de trésorerie.
- (5) Synthèse de la profitabilité et des capitaux employés et investis.

Figure N° 02: Présentation général de l'analyse financière

Profit de l'entreprise	
+	<p style="text-align: center;">Analyse de l'environnement : Secteur, marches, concurrence, potentiel, etc.</p> <p style="text-align: center;">Analyse de l'activité : Compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.</p> <p style="text-align: center;">Chiffres clés : Chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.</p>
Structure financière	
+	<p style="text-align: center;">Solvabilité : Capacité de remboursement</p> <p style="text-align: center;">Liquidité : Capacité à assumer ses dettes</p> <p style="text-align: center;">Indépendance : Autonomie financière</p>
Dynamique des flux	
+	Tableaux emplois ressources
Rentabilité	
+	<p style="text-align: center;">Rentabilité : Marge commercial, Rentabilité financière, Structure de l'exploitation</p>
Capital immatériel	
=	<p style="text-align: center;">Capital humain : Qualification, turnover, formation, etc.</p> <p style="text-align: center;">Capital partenaires : Capital clients, fournisseurs, actionnaires, etc.</p> <p style="text-align: center;">Capital structurel : Systèmes d'information, marques, etc.</p>
<p>Diagnostic Forces et faiblesses Potentiel Risque</p>	

Source : Pierre Cabane, l'essentiel de la finance, édition d'organisation, Paris, P326

Section 02: les sources d'information de l'analyse financière

C'est l'ensemble d'instruments sur lesquels va se baser l'analyse, ces sources sont des comptes annuels qui constituent la matière première de l'analyse financière, on distingue trois documents essentiels à savoir :

1. Le bilan:

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à une date précise.

1.1. Le bilan comptable :

1.1.1. Définition de bilan :

Selon jean-jaques FRIEDRICH :

«On définit généralement le bilan comme l'état, à un moment donné, de la situation de l'entreprise.

Sur un plan économique ou financier, le bilan est un état qui, à un moment donné». ⁵

Selon JOSETTE PEYRARD :

«Le bilan est un inventaire, à un moment donné, de tous les biens réels, financiers et monétaires que possède l'entreprise, ainsi que des ressources qui en ont permis le financement». ⁶

- à droite, la liste des ressources dont dispose l'entreprise, ou passif ;

- à gauche, les emplois, c'est-à-dire l'affectation de ces ressources, ou passif.

Sur un plan juridique, le bilan est un état qui, à une date donnée, présente le patrimoine de l'entreprise.

Le bilan est bien une représentation du patrimoine de l'entreprise, car il présente :

- à gauche, la situation des droits de propriété et de créances ;

- à droite, les obligations de l'entreprise : les dettes envers les tiers et les obligations envers les propriétaires de l'entreprise. Ces dernières représentent la valeur comptable des capitaux propres qui appartiennent à l'entrepreneur individuel ou aux associés de l'entreprise.

1.1.2. Structure du bilan :

1.1.2.1. L'actif :

Le plan comptable général définit les actifs comme « les éléments du patrimoine ayant une valeur positive pour l'entreprise » selon cette définition, les actifs sont les droits de

⁵ FRIEDRICH jean- jacques, «comptabilité générale & gestion des entreprises», 3^{ème} édition, HACHETTE livre, France, 2001, p15.

⁶ JOSETTE PEYRARD, «analyse financière», 8^{ème} édition, vuibert, paris, 1999, p34.

propriété et de créances détenus par l'entreprise à la date de l'établissement du bilan. Ils peuvent être classés en deux grandes masses, l'actif immobilisé et l'actif circulant.

A- L'actif immobilisé :

Il comprend les biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise et qui, par nature, ne sont pas directement liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces éléments ne se consomment généralement pas par le premier usage que l'on en fait.

L'actif immobilisé se décompose lui-même en trois catégories.

_ Les immobilisations incorporelles : représentent des biens ou des droits n'ayant pas un caractère matériel : brevets, licences d'exploitation, marques, fonds commerciaux, logiciels informatiques, etc.

Cette catégorie comprend également une rubrique où l'on enregistre toutes les dépenses liées à la constitution de la société.

_ Les immobilisations corporelles : regroupent les biens matériels destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise : terrains, constructions, matériels et outillages industriels, matériels de transports, matériels de bureau, ordinateurs, etc.

_ Les immobilisations financières : comprennent les participations dans le capital d'autres sociétés, les prêts durables consentis par l'entreprise ainsi que les dépôts et cautions consentis à titre de garantie.

B- L'actif circulant :

Il comprend l'ensemble des biens, créances et disponibilités qui, par nature, sont liés au cycle d'exploitation de l'entreprise.

_ Les stocks et les en-cours de production: sont les valeurs d'exploitation destinées à être vendues ou consommées par l'entreprise:

* approvisionnements : matières premières, matières consommables, fournitures, emballages,...

* marchandises : biens achetés et revendus en l'état ;

* en-cours de production : produits en cours de fabrication ou prestations de service en cours d'exécution ;

* produits finis : biens dont la fabrication est achevée et qu'il reste à commercialiser.

_ Les avances et acomptes versés sur commandes sont des versements effectués aux fournisseurs, à valoir sur le prix convenu et correspondant à des contrats définitivement conclus, mais non encore exécutés.

_ Les créances sont les sommes qu'il reste à payer par les tiers de l'entreprise ; mais aussi les achats facturés et non encore livrés par les fournisseurs.

_ Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres acquis par l'entreprise dans la perspective d'un placement à court terme. Ces acquisitions relèvent de la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

_ Les disponibilités sont les liquidités immédiates de l'entreprise :

* avoirs en Banque ou sur des comptes chèques postaux ;

* avoirs en Caisse comprenant les valeurs disponibles en espèces.

1.1.2.2. Passif :

Le passif d'une entreprise est composé de deux grandes masses : les capitaux propres et les dettes.

A- Les capitaux propres :

Les capitaux propres représentent les ressources appartenant aux associés ou actionnaires de l'entreprise par opposition aux dettes qui constituent les ressources prêtées par des tiers (banque, fournisseurs, Etat,...)

* Le capital représente les apports réalisés par les propriétaires de l'entreprise.

Le capital d'une entreprise exploitée sous la forme individuelle est appelé « capital individuel » et représente les apports de l'exploitant. Lorsqu'une entreprise est exploitée sous forme de société, le « capital social » représente la valeur nominale des parts sociales ou des actions appartenant aux associés ou actionnaires.

* Les réserves correspondent aux bénéfices antérieurs laissés à la disposition de l'entreprise et non distribués.

* Le report à nouveau peut être positif ou négatif :

Positif, il exprime les bénéfices reportés dans l'attente d'une décision définitive de distribution aux associés ou de mise en réserve ;

Négatif, il constate les pertes cumulées des exercices antérieurs, reportées dans l'attente d'éventuels bénéfices. Il est inscrit en soustraction des capitaux propres.

* Le résultat de l'exercice est soit un bénéfice, soit une perte.

B- Les dettes :

Les dettes représentent les ressources appartenant aux tiers, Elles comprennent :

* Les emprunts contractés auprès des banques et des établissements de crédits :

Emprunts à moyen ou long terme ;

Concours bancaires courants ;

* Les emprunts obligataires contractés auprès du public par émissions d'obligations sur le marché financier ;

* Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours qui sont des versements obtenus des clients, à valoir sur le prix convenu, et qui correspondent à des ventes définitivement conclues, mais non encore exécutées ;

* Les dettes envers les fournisseurs ;

* Les dettes fiscales et sociales envers le personnel, les organismes sociaux et l'Etat ;

* Les dettes sur immobilisations envers les fournisseurs d'immobilisations ;

* Les autres dettes qui sont les dettes autres que celles énoncées.

Tableau N°01 : Présentation du bilan comptable (Actif)

Actif		Exercice N			Exercice N-1
		Brut	Amortissement et provisions	Net	Net
Actif immobilisé	Capital souscrit-nom appelé				
	Immobilisation incorporelles :				
	Frais d'établissement				
	Frais de recherche et de développement				
	Concessions, brevets, licences, marques, procédé, droits et valeurs similaires				
	Fonds commercial (1)				
	Autres				
	Avances et acomptes				
	Immobilisation corporelles :				
	Terrains				
Constructions					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Autres					
Immobilisation corporelles en cours					
Avances et acomptes					
Immobilisations financières (2) :					
Participations					
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés					
Prêts					
Autres					
Total (I)	X	X	X	X	
(1) dont droits au bail					
(2) dont à moins d'un an					

Actif circulant	Stocks et en-cours : Matières premières et autres approvisionnements en-cours de production (a) Produits intermédiaires et finis Marchandises Avances et acomptes versés sur commandes Créances clients et comptes rattaché (b) Autres Créances diverses (3) Capital souscrit – appelé, non versé Valeurs mobilières de placement (c) Action propres Autres titres Disponibilités Charges constatées d'avance (3)				
	Total (II)	X	X	X	X
	Total générale (I) + (II)	X	X	X	X
	(3) dont à plus d'un an				

Source : Norbert GUEDJ, «Finance d'entreprise», édition d'organisation, 1997, p59.

Tableau N°02 Présentation du bilan comptable (Passif)

	passif	Exercice N	Exercice N-1	
Capitaux propres	Capital Primes d'émission, de fusion, d'apport Ecart de réévaluation Réserve : Réserve légale Réserves statutaires ou contractuelles Réserves réglementées Autres Report à nouveau Résultat de l'exercice Subventions d'investissements Provision réglementées			
	Total (I)	X	X	
	Autres fonds propres	Produits des émissions de titres participatifs Avances conditionnées		
		Total (II)	X	X

Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques Provisions pour charges		
	Total (III)	X	X
Dettes (I)	Dettes financières : Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2) Emprunts et dettes financières divers (3) Avances et acomptes reçues sur commandes en cours Dettes d'exploitation : Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales Autres Dettes diverses : Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Dettes fiscales Autres Produits constatés d'avance		
	Total (IV)	X	X
	Total general (I+II+III+IV)	X	X
	(1) dont à plus d'un an dont à moins d'un an (2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques (3) dont emprunts participatifs		

Source : Norbert GUEDJ «Finance d'entreprise» édition d'organisation, 1997, p60.

1.2. Le bilan financier :

1.2.1. Définition du bilan financier :

Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT :

«L'analyse financière ou patrimoniale de l'entreprise repose sur l'étude sa solvabilité, c'est-à-dire sa capacité à couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses liquides».⁷

Le bilan comptable est l'outil de base pour analyser la structure financière de l'entreprise ».

1.2.2. Le rôle du bilan financier est :

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

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

⁷ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, «Analyse financière», Gualino éditeur, 12^{ème} édition, p123.

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

D'estimer la solvabilité de l'entreprise.

Permettre la prise de décision.

Le bilan financier intéresse particulièrement tous ceux sont attentifs au degré de solvabilité de l'entreprise, au premier rang des quels se trouvent les créances.

1.2.3. Les objectifs du bilan financier :

L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;

- La liquidité est capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant, la poursuite de cet objectif explique les corrections qui doivent être apportés au bilan fonctionnel ou comptable pour obtenir le bilan financier;
- Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- Il est établi en termes de risque (comme si l'entreprise devait arrêter de suite ses activités, par opposition au bilan comptable qui s'inscrit dans une optique de continuité de l'exploitation ;
- De porter appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.

1.2.4. La structure du bilan financier :

Le bilan financier se présente 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).

1.2.4.1. L'actif du bilan financier :

Il se compose de deux catégories qui sont :

A- L'actif immobilisé :

C'est l'ensemble des emplois à long terme, et qui regroupe des valeurs immobilisées qui sont vivants au plus d'un an, et sont composés en trois types d'immobilisations :

* Les immobilisations corporelles : ce sont les actifs des immobilisations que l'on peut toucher physiquement comme les bâtiments, les terrains, les matériels industriels.

* Les immobilisations incorporelles : il s'agit des emplois durables n'ayant pas la consistance d'immobilisations corporelle c'est-à-dire sans structure physique, comme les brevets et les marques.

* Les immobilisations financières : sont constituées par des créances et des titres de participation ou des prêts qu'elles ont octroyés.

B- L'actif circulant : est constitué des actifs détenus par l'entreprise qui sont vivants au moins d'un an, il se compose de :

* Les valeurs d'exploitation : sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits finis ou semi finis...etc.

* Les valeurs réalisables : ce sont des créances, d'une part il y a celles qui sont placées dans les valeurs immobilisées, et d'autre part des créances qui peuvent être transformées immédiatement en liquide comme des effets à recevoir, titres de placement...etc.

* Les valeurs disponibles : ce sont des valeurs qui sont transformées rapidement en argent comme la banque, caisse et CCP.

1.2.4.2. Le passif du bilan financier :

Les éléments du passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante, on distingue trois éléments qui sont comme suit :

A- Les capitaux permanents :

Ce sont des éléments à l'échéance de plus d'un an qu'ils se figurent en haut du bilan, on distingue :

Les fonds propres (FP) : c'est le capital apporté par les actionnaires, ainsi des bénéfices laissés à la disposition de l'entreprise au cours des années comme les fonds sociaux, les réserves, les résultats en instanceetc.

*Les dettes à long et moyen terme (DLMT) : ce sont des dettes constatées par l'entreprise dans l'échéance au plus d'un an comme le crédit bancaire de 5ans, le crédit-bail, les dettes d'investissements.

B- Les dettes à court terme :

Ce sont des dettes dans l'échéance de moins d'un an ; comme les dettes de stocks, les dettes de fournisseurs, les dividendes...etc.

Tableau N°03 Présentation du bilan financier en grande masse

Actif	Passif
Actif immobilisé(VI) : <ul style="list-style-type: none">• Immobilisations corporelles• Immobilisations incorporelles• Immobilisations financière	capitaux permanentes <ul style="list-style-type: none">• Fonds propre(FP)• les dettes à long et à moyen terme(DLMT)
Actif circulant : <ul style="list-style-type: none">• Les valeurs d'exploitation(VE)• Les valeurs réalisables (VR)• Les valeurs disponibles (VD)	Dettes à court terme(DCT)

Source: réalisé par nos soins.

1.2.5. Les Principes du bilan financier :

* L'ordre de liquidité croissante pour les emplois (actif) : les actifs sont classés selon leurs liquidités (le plus liquide au moins liquide).

* L'ordre d'exigibilité croissante pour les ressources (passif) : les passifs sont classés selon leurs degrés d'exigibilité croissante (à partir des dettes à courte terme aux capitaux propres).

* Le principe d'annualité des emplois et ressources ;

* Le principe d'équilibre : la somme des actifs est égale à la somme des passifs ;

* Le principe d'évaluation des éléments d'actifs au prix du marché (valeur réel).

Tableau N°04 : Présentation du bilan financier

Emplois				Ressources			
	Désignation	Valeur financière	%		Désignation	Valeur financière	%
Actif fixe	Actif immobilisés(VI) : Immobilisation incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières			Capitaux permanents	Fonds propres(FP) : Capital social Réserves Report à nouveau Dettes à long et moyen terme(DLMT) : Emprunts à long terme		
Actif circulant	Valeur d'exploitation (VE) Stocks Valeurs réalisables(VR) : Toutes les créances Valeurs disponible(VD) : Tout ce qui est liquide			Passif circulant	Dettes à court terme (DCT) : Emprunts à court terme		
	Total		100 %		Total		100 %

Source : Adapté par l'ouvrage de LOTMANI N., « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger 2011, p120.

Tableau N°05 : Le bilan en grande masse

Actif (Emploi)	Passif (Ressources)
Emplois stables	Ressources stables
Actif d'exploitation	Passif d'exploitation
Actif hors exploitation	Passif hors exploitation
Trésorerie actif	Trésorerie passif

Source: réalisé par nos soins.

2. Le tableau des comptes des résultats (TCR) :

2.1.Définition :

Selon FRIEDRICH jean- jacques :

«Ce document de synthèse récapitule les produits et les charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte des dates d'encaissement ou de paiement. Il est important de

comprendre à ce stade que les entreprises tiennent une comptabilité d'engagement, c'est-à-dire que les achats et les ventes sont enregistrés à la date du contrat leur ayant donné naissance et non pas à la date du mouvement de trésorerie correspondant.

Ainsi le résultat de la période est égale à l'ensemble des produits acquis, mais non entièrement encaissés, et des charges engagées, mais non entièrement décaissées. Ce résultat est :

- _ soit un bénéfice, lorsque le total des produits est supérieur au total des charges ;
- _ soit une perte, dans le cas inverse.

Le compte de résultat est un outil de gestion très utile, car il permet d'analyser et d'expliquer la formation du résultat ».⁸

2.2. Structure de compte résultat :

Les charges et les produits sont classés par nature et regroupés de façon logique de telle manière qu'il est possible de suivre le processus de leur répartition jusqu'au calcul du bénéfice de la période. Les différentes rubriques sont classées en trois niveaux d'analyse : un niveau exploitation, un niveau financier, et un niveau exceptionnel, comme le montre le compte de résultat schématique ci-après.

2.2.1. Les charges et produits d'exploitation :

Ce niveau d'analyse regroupe les produits et les charges contribuant à l'activité normale et courante de l'entreprise, liés au cycle d'exploitation, indépendamment de sa politique financière et des éléments à caractère exceptionnel.

2.2.1.1. Les charges d'exploitation :

- * les achats de marchandises sont les achats de biens destinés à être vendus en l'état, sans transformation. Ce poste concerne les entreprises commerciales.
- * les achats de matières premières sont des achats de biens destinés à être transformés en produits élaborés. Ce poste concerne les activités industrielles.
- * les autres achats et charges externes correspondent aux différentes prestations de services auxquelles ont recours les entreprises : eau, gaz, électricité, ... etc.
- * les impôts, taxes et versements assimilés sont inscrits dans le poste impôts et taxes : taxe professionnelle, taxe d'apprentissage, droit d'enregistrement, ... etc.
- * les charges de personnel comprennent à la fois les salaires et les charges sociales calculées sur ces salaires.

⁷ FRIEDRICH jean- jacques, op.cit, p28.

* les dotations aux amortissements et aux provisions représentent la constatation comptable des dépréciations subies par l'entreprise au cours de l'exercice : pertes de valeur des actifs, risques ou charges probables, imputables à l'exercice.

* les autres charges regroupent des charges diverses de gestion courante : redevances pour concessions de brevets, rémunérations des administrateurs,... etc.

2.2.1.2. Les produits d'exploitation :

Ils comprennent :

* les ventes de marchandises relatives à l'activité commerciale de l'entreprise ;

* la production vendue, à savoir les ventes de produits finis ou de prestations de services ;

* la production immobilisée, c'est-à-dire les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même ;

* les subventions d'exploitation, c'est-à-dire les sommes dont une entreprise peut bénéficier pour compenser l'insuffisance de certains produits d'exploitation ou faire face à certaines charges d'exploitation ;

* les autres produits, non directement liés à l'activité de l'entreprise : produits de la propriété industrielle.

2.2.2. Les charges et produits financiers :

Ils regroupent l'ensemble des éléments sanctionnant les choix financiers effectués par l'entreprise :

* les dividendes et intérêts perçus, ainsi que les charges d'intérêts liées aux emprunts contractés par l'entreprise ;

* les escomptes obtenus des fournisseurs et accordés aux clients ;

* les gains et pertes de changes résultant d'opérations libellées en devises.

2.2.3. Les charges et produits exceptionnels :

Ils regroupent les éléments non répétitifs et ne s'inscrivant pas dans le cadre de l'exploitation normale et courante de l'entreprise.

Tableau N°06 : Présentation du compte de résultat

Désignation	Note	Exercice N	Exercice N-1
Chiffre d'affaires(HT)			
Variation de stock de produit finis			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-Production de l'exercice			
Achats consommés			
Services extérieures et autres consommation			
II-Consommation de l'exercice			
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			
Charge de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
IV-Excédent brute d'exploitation			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnels			
Dotations aux amortissements et provisions(DAAP)			
Reprise sur provision et perte valeur			
V-Résultat opérationnel			
Produits financiers			
Charges financières			
VI-Résultat financier			
VII-Résultat courant avant impôts (V+VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires(IBS)			
Impôts différés (variation)			
Total des produits des activités ordinaires			
Total des charges des activités ordinaires			
VIII-Résultat net des activités ordinaires			
IX-Résultat extra ordinaires			
X-Résultat net de l'exercice			

Source : A.BECHKIR & N. MERZOUK, « le champion de la comptabilité », édition pages bleues, Alger, 2012, p232.

3. L'annexe :

L'annexe rassemble tous les éléments d'informations complémentaires à la comptabilité.

3.1.Définitions de l'annexe :

Selon COHEN Elie :

«L'annexe est un document de synthèse comptable, indissociable du bilan et du compte du résultat. Cette innovation présente un très grand intérêt analytique en ce sens qu'elle fournit des indications méthodologiques et des informations additionnelles particulièrement utiles pour la compréhension des comptes».⁹

Elle est à la fois :

- Un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micro-entreprises ;
- Un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise.

L'annexe comptable est donc un document souvent négligé. Elle est pourtant très utile surtout quand il s'agit d'expliquer, convaincre ou communiquer

3.2. Les objectifs de l'annexe :

L'annexe est un document comptable explicatif du bilan et du compte du résultat qui a pour objectif de :

- Elle apporter des informations supplémentaires afin d'aider à la compréhension du bilan comptable et du compte de résultat.
- Elle fournir beaucoup d'informations sur la comptabilité de l'entreprise.
- Elle contenir des informations comptables, telles que les règles et méthodes comptables exploitées par l'entreprise, les engagements, ainsi que diverses explications sur les charges et les produits.

3.3. Les informations de l'annexe :

L'annexe fait partie des comptes annuels et forme un tout indissociable avec le compte de résultat et le bilan. Elle complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat. Elle fournit plusieurs informations, telles que :

- Information relative aux règles et aux méthodes comptable :

* Mention des dérogations comptables ;

* Indications et justifications des modifications des méthodes d'évaluation retenues et de présentations des comptes annuels ;

- Information relative au bilan et au compte de résultat :

* Explications sur les dérogations aux règles d'amortissement sur une durée maximale de cinq ans en matière de frais de recherche et de développement.

* Informations concernant les opérations de crédit-bail.

* Les transferts de certaines charges au bilan.

⁹ COHEN Elie, « Analyse Financière », op.cit, p144.

Section 03: les techniques d'analyse financière de l'entreprise

1. L'analyse de l'équilibre financier:

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise doit s'intéresser à trois indicateurs essentiels qui sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.1.L'équilibre financier à long terme :

La règle de l'équilibre financier stipule que le long finance le long et le court finance le court.

Le premier indicateur de l'équilibre financier est le «financement à long terme» qui s'apprécie à travers le Fonds de Roulement Net (FRN).

Nous allons présenter la définition, le mode de calcul et l'interprétation du fonds de roulement

1.1.1. Définition:

Selon JOSETTE PEYRARD :

«Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité dont dispose l'entreprise au cas où se produiraient différents risques qui diminueraient la liquidité de l'entreprise ». ¹⁰

1.1.2. Calcul du fond de roulement :

1.1.2.1.Par le haut du bilan :

« Le fonds de roulement net représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé ». ¹¹

Il constitue donc une enveloppe de capitaux permanents destinés à financer non seulement les actifs durables, mais aussi une partie des actifs circulants.

Fonds de roulement = capitaux permanents - actifs immobilisé

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

Cette approche dite par le haut du bilan permet de mesurer la part de ressources durables consacrées au financement de l'actif immobilisé en insistant sur l'origine du fonds de roulement.

Il permet de comprendre les causes des variations de fonds de roulement.

-Celui-ci s'accroît lorsque :

¹⁰ JOSETTE PEYRARD, op.cit, p128.

¹¹ CONSO Pierre, «La gestion financière de l'entreprise», Edition Dunod, Paris, 1983, p190.

Les capitaux permanents augmentent (émission de nouvelles actions ou obligations, emprunts à long ou moyen terme) ;

Les immobilisations nettes diminuent (désinvestissements, ventes de titres de participation...).

-Inversement, il diminue lorsque :

Les capitaux permanents diminuent (remboursement d'emprunts à long terme ou obligations...)

Les immobilisations nettes augmentent (investissements incorporels, corporels ou financiers)

1.1.2.2.Par le bas du bilan :

Le fonds de roulement net représente l'excédent de l'actif circulant sur les dettes exigibles à court terme, ou bien, c'est la partie de l'actif courant qui n'est pas financée par le passif courant.

$$\text{Fonds de roulement} = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

$$\text{FRN} = (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

Cette approche dite par le bas du bilan permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

Nous observons que les deux formulations proposées sont strictement équivalentes et conduisent au même résultat chiffré.

1.1.3. Les différentes situations du fonds de roulement :

1.1.3.1.Fonds de roulements positif :

FR>0 Ceci signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent de ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

Figure N°03 : Représentation du fonds de roulement positif

Dans ce cas : les Capitaux permanents > Actifs immobilisés

AI	CP
AC	FRNG ↑
	+ ↓
	DCT

Source : réalisé par nos soins.

1.1.3.2. Fonds de roulements négatif :

$FR < 0$ Dans ce cas les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations. Autrement dit, l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par des dettes à court terme (DCT), alors que les dettes à court terme sont impossibles à se transformer en liquidités. Dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate.

Figure N°04 : Représentation du fonds de roulement négatif

Dans ce cas : les capitaux permanents < Actifs immobilisés

AI	CP
FRNG -	DCT
AC	

Source : réalisé par nos soins.

1.1.3.3. Fonds de roulement net nul :

$FR = 0$ Cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et les ressources. C'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent les dettes à court terme.

Figure N°05 : Représentation du fonds de roulement égal (nul)

Dans ce cas : on peut dire que les actifs immobilisés = Capitaux Permanents

AI	CP
AC	DCT

Source : réalisé par nos soins.

1.2. L'équilibre financier à court terme :

Son principal indicateur est le besoin en fond de roulement (BFR)

1.2.1. Définitions :

Selon **PATRICE VIZZAVONA** :

«L'entreprise est tenue d'effectuer un certain nombre de dépense dont elle ne peut différer l'échéance, elle consent des crédits à la clientèle et inversement ses fournisseurs lui accordent des délais de paiement. L'entreprise doit ainsi, au cours de son cycle d'exploitation décaissé avant d'encaisser. Pendant la durée d'attente des encaissements, les décaissements continuent à courir. Ceux-ci ne peuvent pratiquement être effectués que dans la mesure où l'entreprise dispose d'un fonds de roulement suffisant. Le besoin de fonds de roulement est donc permanent. Selon l'activité de l'entreprise, il peut être plus ou moins fluctuant. Cela peut

dépendre de l'activité de l'entreprise, il peut être plus ou moins fluctuant. Cela peut dépendre de l'activité plus ou moins saisonnière de l'entreprise, de sa politique de stockage». ¹²

Selon JOSETTE PEYRARD :

«Les besoins en fonds de roulement comprennent les besoins en fonds de roulement liés à l'exploitation de l'entreprise ainsi que les besoins hors exploitation. Ce concept joue un rôle très important en analyse financière».

Pour mieux comprendre ce concept, nous commencerons par l'exposé du cycle d'exploitation qui est à l'origine des besoins en fonds de roulement ainsi que les variations de ces besoins dans le temps ». ¹³

En résumé, le BFR peut être défini comme le niveau de ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce besoin résulte des décalages dans le temps du cycle d'exploitation (achat, transformation et vente) et du cycle financier (encaissement ; décaissement) de l'entreprise.

1.2.2. Calcul de besoin en fonds roulement :

Nous distinguons deux méthodes de calcul de BFR, selon l'absence ou l'existence des concours bancaires de trésorerie (CBT).

Le cas où il y'a pas de concours bancaires de trésorerie :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{stocks} + \text{créances}) - \text{passif courant}$$

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Le cas où il y'a de concours bancaires de trésorerie :

Le concours bancaire représente un manque de liquidité qui provoque parfois à l'entreprise des charges financière lourdes c'est donc un besoin urgent de liquidité que l'entreprise doit à tout prix rembourser.

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - (\text{DCT} - \text{CBT})$$

Etant donné que ce besoin résulte des décalages dans le temps entre le cycle d'exploitation et du cycle financier de l'entreprise, le BFR peut se présenter sous trois situations.

1.2.3. Les différentes situations du besoin en fonds de roulement

1.2.3.1. Besoin en fonds de roulements positif : BFR > 0

¹² VIZZAVONA Patrice, «gestion financière », 9^{ème} édition, paris, 1992, p80.

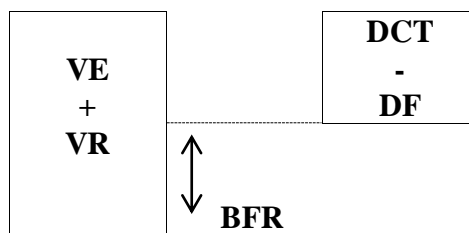
¹³ JOSETTE PEYRARD, op.cit, p132.

Valeurs d'exploitation + valeurs réalisable > dettes à court

Dans ce cas, il y a un manque de ressources cycliques vis-à-vis des besoins cyclique. Nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme.

L'activité de l'entreprise génère un besoin de financement à court terme qu'elle doit alors financer soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières additionnelles à court terme tel que les concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires.

Figure N°06 : Représentation du besoin en fonds de roulement positive



Source : réalisé par nos soins.

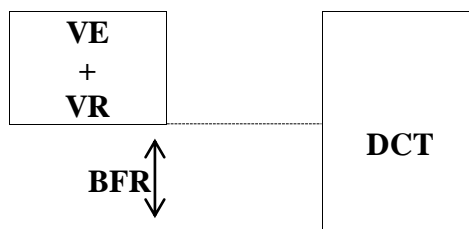
1.2.3.2. Besoin en fonds de roulements négatif : $BFR < 0$

Valeurs d'exploitation + valeurs réalisable < dettes à court

Nous constatons que le passif circulant finance largement les actifs circulants. Nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme.

Aucun besoin financier n'est généré par l'activité, puisque le passif circulant excède les besoins de financement. L'entreprise est en situation d'excédent de financement c'est-à-dire, il existe des ressources d'exploitation non utilisées, et cet excédent de ressources va permettre d'alimenter la trésorerie de l'entreprise.

Figure N°07 : Représentation du besoin en fonds de roulement négative



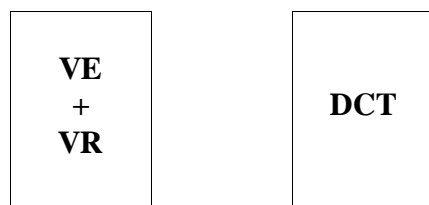
Source : réalisé par nos soins.

1.2.3.3. Besoin en fonds de roulements nul : $BFR = 0$

Valeurs d'exploitation + valeurs réalisable = dettes à court

Dans ce cas, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme. De ce fait, l'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent de financement.

Figure N° 08 : Représentation du besoin en fonds de roulement nul



Source : réalisé par nos soins.

1.3.L'équilibre immédiat :

Son indicateur est la trésorerie nette (TN)

1.3.1. Définitions :

Selon JOSETTE PEYRARD :

« La trésorerie joue un rôle fondamental dans l'entreprise. Elle réalise l'équilibre financier à court terme entre le fonds de roulement, relativement constant et les besoins en fonds de roulement, fluctuants dans le temps ». ¹⁴

Selon COHEN Elie :

«Enfin, la confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme, permet de dégager la « situation de trésorerie », ou plus simplement la trésorerie(T) ». ¹⁵

1.3.2. Calcul de la trésorerie :

La trésorerie peut se calculer selon deux méthodes :

1.3.2.1.La première méthode :

La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$TN = \text{fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

1.3.2.2.La deuxième méthode :

La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme.

¹⁴ JOSETTE PEYRARD, op.cit, p141.

¹⁵ COHEN Elie, « Analyse Financière », op.cit, p286.

$$\text{TN} = \text{valeur disponible} - \text{dettes financières à court}$$

1.3.3. Les différentes situations de trésorerie :

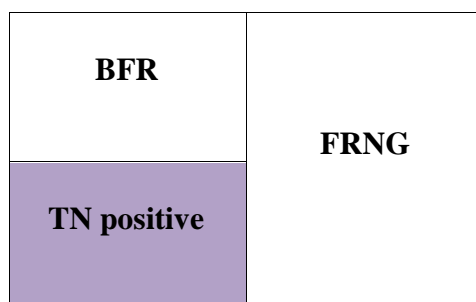
La relation de la trésorerie permet d'apprécier les conditions de l'équilibre financier. Puisque l'état de la trésorerie résulte de la confrontation entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement ; trois situation sont possibles.

1.3.3.1. Trésorerie positive : $\text{FR} > \text{BFR}$

«Une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès de partenaires financiers ».

A la limite, cette configuration permet même, de couvrir l'ensemble des dettes financières à court terme. Nous parlons alors d'une réelle autonomie financière à court terme.

Figure N° 09 : Représentation de la trésorerie positive



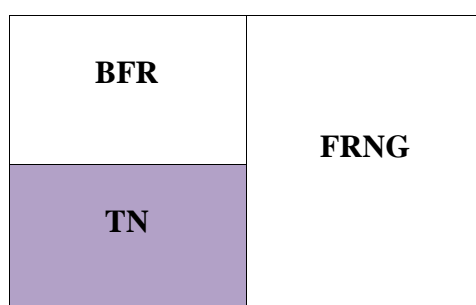
Source : réalisé par nos soins.

1.3.3.2. Trésorerie nulle : $\text{FR} = \text{BFR}$

« Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative.

Une telle pratique de la « trésorerie zéro » prémunit en effet l'entreprise contre les risques symétriques que constituent d'une part la stérilisation de sur- liquidité et d'autre part la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds à court terme.

Figure N° 10 : Représentation de la Trésorerie nulle



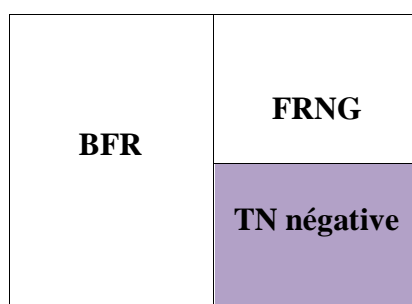
Source : réalisé par nos soins.

1.3.3.3. Trésorerie négative : $FR < BFR$

« Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme ».

Cette situation de dépendance ou de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel la liquidité ou quasi-liquidité s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme, même si l'entreprise le souhaite. Le maintien des ressources apparaît alors comme une contrainte qui s'impose à l'entreprise et limite son autonomie financière à court terme.

Figure N° 11 : Représentation de la trésorerie négative



Source : réalisé par nos soins.

2. L'analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios constitue un outil traditionnel et largement diffusé de l'analyse financière. La solvabilité ou la liquidité est définie comme l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance, peut être évaluée au moyen de ratios, ceux-ci se répartissent en moment donné, une idée claire sur la situation de l'entreprise quant à sa gestion, à sa structure et à sa rentabilité, facilitant ainsi le contrôle et la prise de décision.

2.1. Définition d'un ratio :

Selon Patrice VIZZAVONA :

« Un ratio est le rapport de deux grandeurs. Celle-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.

Selon les éléments qui sont comparés, les ratios donneront une information susceptible d'informer l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière, etc.». ¹⁶

Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT :

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (masses du bilan, du compte de résultat, indicateurs de gestion...) ayant un objectif de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul.

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière ». ¹⁷

2.2. L'objectif de l'analyse des ratios :

L'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et le personnel. Rappelons qu'il s'agit là d'une vision a posteriori. En effet pour une entreprise.

Le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice, n'implique pas un avenir immédiat favorable.

La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir.

La réussite d'une décision financière repose essentiellement sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements. La prévision est la clé du succès de l'analyste financier. Quant au plan financier, il peut prendre de nombreuses formes. Celles-ci doivent tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il est impératif de connaître ses forces afin de les exploiter correctement ainsi que ses faiblesses pour mieux y remédier.

2.3. Les différents types des ratios :

2.3.1. Les ratios de structure financière :

Permettent de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donné, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financiers de l'entreprise. Ces ratios sont composés en quatre ratios :

¹⁶ VIZZAVONA Patrice, op.cit, p51.

¹⁷ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op.cit, p143.

2.3.1.1. Le ratio de financement permanent (R.F.P) :

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financement Permanent} = \text{Capitaux Permanents (KP)} / \text{Valeurs immobilisées (VI)}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

2.3.1.2. Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I) :

« Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés ». ¹⁸

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financements Propres des Immobilisations} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Valeurs Immobilisées (VI)}$$

2.3.1.3. Le ratio des immobilisations de l'actif (R.I.A) :

Ce ratio montre l'importance des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise. Il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Ratio des Immobilisations de l'Actif} = \text{Valeurs Immobilisées (VI)} / \text{la somme des actifs}$$

2.3.1.4. Le ratio de financement total (R.F.T) :

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 :

$$\text{Ratio de Financement Total} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Somme des Passifs}$$

2.3.2. 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

¹⁸ COHEN Elie, «Gestion de l'entreprise et développement financier», Paris, EDICEF, 1991, Page 146.

faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise ».¹⁹

2.3.2.1. Le Ratio d'autonomie financière (R.A.F) :

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis-à-vis ces créanciers. Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio d'Autonomie Financière} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Somme des Dettes}$$

2.3.2.2. Le ratio de solvabilité générale (R.S.G) :

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 :

$$\text{Ratio de Solvabilité Générale} = \text{Somme des Actifs} / \text{Somme des Dettes}$$

2.3.3. Les ratios de liquidité :

Ce ratio de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme.

2.3.3.1. Le ratio de liquidité générale (R.L.G) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Et il se calcule par :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

2.3.3.2. Le ratio de liquidité réduite (RLR) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à CT par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcul comme suit :

¹⁹ NECIB Redjem, « Méthodes d'analyse financière », Dar El-Ouloum, Annaba, Algérie, 2005, Page 93.

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

2.3.3.3. Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I) :

Il traduit la capacité de l'entreprise à partir de ses seules liquidités, à l'état de payer l'ensemble de ses dettes à court terme dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0.2 et 0.3. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeur Disponible (VD)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

2.3.4. Les ratios de rentabilités:

« La rentabilité est définie comme l'aptitude à accroître la valeur des capitaux investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis se forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres ». ²⁰

2.3.4.1. Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E) :

« Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise ». ²¹

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Rentabilité Economique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

2.3.4.2. Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F) :

« La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire ». ²²

Il se calcule par :

$$\text{Ratio Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

2.3.5. Les ratios de gestion :

« Ils permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux de cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise ». ²³

²⁰ VIZZAVONA Patrice, «Gestion financière», 7^{ème} édition, ATOL, 2010, page 51.

²¹ Christian et MIREILLE Zambotto, «Gestion financière», 4^{ème} Edition, Paris, DUNOD, 2001, Page 46.

²² RIVET Alain, «Gestion financière», Ellipses, Paris, 2003, Page 100.

2.3.5.1. Le ratio de rotation des stocks :

Il est important de surveiller la vitesse de rotation des stocks, une faible rotation répercute défavorablement sur la trésorerie de l'entreprise. Ces ratios sont différenciés selon la nature de ceux-ci :

A- Pour les marchandises :

$$\text{Délai de Rotation des Stocks des Marchandises} = \frac{[(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux de M/dises})/2]}{(\text{achats de M/dises hors taxes} + \text{stocks finaux})} \times \text{nombre de jours}$$

B- Pour les achats de matière première et de consommation intermédiaire :

$$\text{Délai de Rotation des Stocks} = \frac{[(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux des matières 1er}) / 2]}{(\text{achats des matières 1er} + \text{stocks initiaux} - \text{stocks finaux})} \times \text{nombre de jours}$$

C- Pour les produits finis :

$$\text{Délai de Rotation des Stocks} = \frac{[(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux des produits finis})/2]}{(\text{vente des produits finis hors taxes} - \text{stocks initiaux} - \text{stocks final})} \times \text{nombre de jours}$$

2.3.5.2. Les ratios relatifs aux créances clients :

Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'en-cours clients au chiffre d'affaires.

$$\text{Ratio de Rotation} = (\text{En-cours Clients} / \text{Chiffre d'Affaires TTC}) \times 360$$

2.3.5.3. Le ratio relatif aux dettes fournisseurs :

Ce ratio mesure la durée moyenne du crédit accordé par les fournisseurs à l'entreprise. Il se calcule en rapportant le montant de l'en-cours fournisseurs au montant des achats de l'entreprise multiplié par 360.

$$\text{Ratio de Rotation} = (\text{En-cours Fournisseurs} / \text{Achats Annuels TTC}) \times 360$$

²³ FORGET Jack, «Analyse financière», Edition d'organisation, paris, 2005, page 107.

3. L'analyse de l'activité et de rentabilité :

3.1.L'Analyse de l'activité :

L'analyse par la méthode des ratios a permis de porter des jugements sur l'état de la structure financière de l'entreprise.

L'analyse de l'activité de l'entreprise consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de celle-ci. Il s'agira donc de procéder à une analyse quantitative. A cet effet, l'entreprise dispose de plusieurs outils lui permettant d'effectuer cette analyse: les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.

3.1.1. Les soldes intermédiaires de gestion :

3.1.1.1.Définition de la SIG :

Selon Béatrice et Francis Grandguillot :

« Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ». ²⁴

3.1.1.2.Le calcul des intermédiaires de gestion permet :

D'apprécier, la performance de l'entreprise et la création de richesses générée par son activité.

De décrire, la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre

- les salariés et les organismes sociaux ;
- L'Etat ;
- Les apporteurs de capitaux ;
- L'entreprise elle-même ;
- De comprendre, la formation du résultat net en le décomposant.

3.1.1.3.Les postes des soldes intermédiaires de gestion :

La marge commerciale

Cet indicateur ne concerne que les entreprises ayant une activité de négoce (achat, pour revente en l'état). La marge commerciale s'obtient par différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.

Marge commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises
= Achats de marchandises + variations de stocks de marchandises (valeur algébrique)

²⁴ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op.cit, p59.

La production de l'exercice

Cet agrégat comptable est obtenu en faisant la somme de la production vendue (ventes de produits finis, de travaux, d'études, de prestations de services, etc.), corrigée des Rebais, remises, ristournes accordée, de la production stockée et de la production immobilisée.

Production de l'exercice = production vendue + production stockée (valeur algébrique) + production immobilisée

La valeur ajoutée

Cet indicateur, pertinent pour mesurer la productivité de l'entreprise et son aptitude à créer de la valeur, est obtenu par différence entre le total constitué par la somme de la marge commerciale et de la production de l'exercice et les consommations en provenance de tiers qui regroupent toutes les consommations intermédiaires achetées à l'extérieur de l'entreprise (achat de matières premières et autres approvisionnements corrigés de leur variation de stock + autres achats et charges externes).

Valeur ajoutée produite = production - consommation en provenance de tiers

L'excédent brut d'exploitation

Cet indicateur est obtenu par différence entre la valeur ajoutée, éventuellement augmentée des subventions d'exploitation, et le total constitué par la somme des frais de personnel et des impôts et taxes (hors impôt sur les bénéfices).

Excédent brut d'exploitation = valeur ajoutée produite + Subvention d'exécution - charges de personnel - impôts et taxes

Le résultat d'exploitation

Ce solde est obtenu d'une part en retranchant de l'excédent brut d'exploitation la somme des dotations aux amortissements et provision nettes des reprises et des autres charges de gestion courantes d'autre part en ajoutant à l'excédent brut d'exploitation les autres produits de gestion courante.

Résultats d'exploitation = Excédent brut d'exploitation - Dotations aux amortissements et provision d'exploitation + Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation - Autres charges d'exploitation + Autres produits d'exploitation + transferts de charges.

Le résultat courant avant impôt

Cet indicateur est obtenu en retranchant du résultat d'exploitation les produits et les charges financier.

Le résultat exceptionnel

C'est le seul indicateur du tableau à ne pas être obtenu en cascade, mais calculé directement à l'aide du regroupement des opérations présentant un caractère exceptionnel.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels - charges exceptionnelles.

Le résultat net

Donné directement par la comptabilité, il est obtenu en ajoutant au résultat courant avant impôt le résultat exceptionnel, et en retranchant la participation des salariés et impôt sur les bénéfices.

Tableau N°07 : présentation les différents comptes des SIG

Désignation	N-1	N
Ventes et produits annexes		
Prestations fournies production énergie et matériel		
Subvention d'exploitation		
Variations stocks produits finis et en cours		
Prestations reçues production énergie et matériel		
production		
I-Production de l'exercice		
Achats consommés		
Services extérieures et autres consommations		
Prestations reçues services		
II- Consommation de l'exercice		
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		
Charges de personnel		
Impôts, taxes et versements assimilés		
IV-Excédent brut d'exploitation		
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		
Reprise sur pertes de valeur et provisions		
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		
V-Résultat opérationnel		
Produits financiers		

Charges financières		
Prestations reçues frais financiers		
VI- Résultat financier		
VII- Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)		
Impôts, exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
Total des produits des activités		
Total des charges des activités		
VIII- Résultat net des activités ordinaires		
Eléments extraordinaires (produits)		
Eléments extraordinaires (charges)		
Charges hors exploitation reçues		
Produits hors exploitation reçues		
Produits hors exploitation fournis		
Charges hors exploitation fournies		
IX- Résultat extraordinaire		
X- Résultat net de l'exercice		

Source: Adapté selon le livre de Mario Alain, 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2007, p51.

3.1.2. Étude de la capacité d'autofinancement :

3.1.2.1. Définition de la CAF :

Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT :

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement ». ²⁵

Selon Alain Marion :

« Il peut paraître surprenant que cet indicateur ne figure pas dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion alors que l'autofinancement constitue un indicateur clé de l'analyse financière, en donnant une mesure du surplus monétaire potentiellement disponible pour le financement de la croissance de l'entreprise. Soulignons le fait que la capacité d'autofinancement est un d'un surplus monétaire potentiel dans la mesure où elle est calculée à partir du chiffre d'affaires réalisé dont une partie, l'encours client, n'a pas encore été encaissé ». ²⁶

La capacité d'autofinancement doit être interprétée comme la capacité d'une entreprise à financer ses futurs investissements. Une entreprise dont l'autofinancement serait insuffisant pour couvrir la totalité de ses investissements serait nécessairement conduite à recourir à des apports financiers externes (apport en capital ou endettement financier). De ce fait, le niveau de la capacité d'autofinancement permet d'appréhender l'évolution future de la structure financière.

²⁵ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op. cit, p71.

²⁶ MARION Alain, «Analyse financière», op. cit, p53.

3.1.2.2. Le mode de calcul :

La capacité d'autofinancement peut être calculée selon deux méthodes à savoir la méthode additive et la méthode soustractive.

A- La méthode additive :

La capacité d'autofinancement peut être réalisée par la méthode additive, à partir du résultat de l'exercice en ajoutant les charges ne donnant pas lieu à décaissement et en déduisant les produits ne donnant pas lieu à décaissement.

Tableau N° 08 : calcul de CAF à partir de la méthode additive

Libellé	Montant
Résultat net de l'exercice	
+Dotation aux amortissements, dépréciation et provision	
-Reprises sur amortissement, dépréciation et provisions	
+ valeur comptable des éléments d'actif cédés	
-Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	
-Quotes-parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice	
La capacité d'autofinancement	

Source : BEATRICE, GRANDGUILLOT, Francis. « Analyse financière », 10^e Édition. Paris Gualino éditeur, 2006, page 73.

B- La méthode soustractive :

Cette méthode dite soustractive est déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Elle contribue à la formation de la capacité d'autofinancement car elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

Tableau N° 09 : calcul de CAF à partir de la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
-Autres charges (d'exploitation)	
+/-Quotes-parts de résultat sur opération faites en communs	
+Produits exceptionnelles	
-charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats	
-Impôts sur les bénéfices	
La capacité d'autofinancement	

Source : BEATRICE, GRANDGUILLOT, Francis. « Analyse financière », 10^e Édition. Paris Gualino éditeur, 2006, page 73.

3.1.3. L'étude de l'autofinancement :

3.1.3.1. Définition de l'autofinancement :

«L'autofinancement correspond à la part de la capacité d'autofinancement qui restera à la disposition de l'entreprise pour être réinvestie».²⁷

« L'autofinancement correspond à la part de la capacité d'autofinancement qui restera à la disposition de l'entreprise pour être réinvestie. C'est la ressource interne disponible après rémunération des associés ».²⁸

3.1.3.2.Mode de calcul :

Le calcul de l'autofinancement est comme suit:

$$\text{Autofinancement de l'exercice} = \text{CAF} - \text{dividendes versés durant l'exercice}$$

Autofinancement permet à l'entreprise de financer par elle-même: ses investissements le remboursement de ses emprunts et l'augmentation de son fonds de roulement.

3.2.L'analyse de rentabilité :

3.2.1. L'effet de levier :

L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis.

3.2.1.1.Définition :

« L'effet de levier désigne l'impact de l'endettement sur les capitaux propres, l'effet de levier prend uniquement de la structure financière de l'entreprise ».²⁹

3.2.1.2.Calcul de l'effet de levier :

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. Il digne l'incidence favorable qui peut exercer le recours à l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. Rentabilité financière est alors égale :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{rentabilité économique} + \text{effet de levier}$$

$$\text{L'effet de levier} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

²⁷ MARION Alain, «Analyse financière», op. cit, p55.

²⁸ ZAMBOTTO Chistian et Corinne, « Gestion financière : Finance d'entreprise », Edition Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 2009, p39.

²⁹ JEAN BARREAU DELAHAYE, « Analyse financière », 4^e édition, DUNOD, paris, 1995, P74.

Interprétation de l'effet de levier :

L'analyse de l'effet de levier permet de mesurer l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité, en comparant le coût de l'endettement à la rentabilité économique.

Trois situations peuvent se présenter :

A- L'effet de levier est positif :

Dans ce cas, la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, donc on peut dire que l'endettement est favorable c'est-à-dire l'entreprise peut s'endetter.

B- L'effet de levier est négatif :

Dans ce cas, la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité économique, donc le coût de l'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique c'est-à-dire l'endettement est défavorable, cela signifie que l'entreprise ne peut pas rejeter des dettes.

C- L'effet de levier est nul :

Dans ce cas, l'endettement est neutre c'est-à-dire la rentabilité financière est égale à la rentabilité économique.

Conclusion

D'après ce premier chapitre qui porte des généralités sur l'analyse financière et apporte des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche, nous pouvons conclure que l'analyse financière reste un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion.

Elle est donc considérée comme une technique très pratique, que ce soit à l'intérieure ou à l'extérieur de l'entreprise, cette dernière consiste en premier lieu à collecter des informations comptables, et en deuxième lieu les sources d'information de l'analyse financière, pour mieux comprendre sa situation financière.

Dans l'objectif de cerner le thème de cette recherche, que l'information comptable est l'élément de base de cette analyse, accompagnée d'informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son secteur d'activité, permettant ainsi de rechercher les conditions de l'équilibre financier de l'entreprise et mesurer la rentabilité des capitaux investis.



Chapitre 02 :
Généralité sur la performance

Introduction:

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

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

La première section va nous permettre de cerner la notion de la performance, son objectifs et caractéristiques, la deuxième section est réservée pour la dimension de la performance et ses différentes formes, et la troisième section portera sur les indicateurs de la performance.

Section01 : Notion de la performance

1. Définitions de la performance :

Selon KHEMAKHEM Abdellatif :

«La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont «performar» en latin, «to perform» et «performance» en anglais». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie: donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande ». ³⁰

Selon LORINO Philips :

« Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur » ³¹

Selon TAZDAIT Ali :

« L'information sur la performance d'une entreprise, en particulier sur sa rentabilité, est nécessaire afin d'évaluer les changements potentiels de ressources économiques qu'elle est susceptible de contrôler dans l'avenir.

L'information sur la performance est utile pour prédire la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie sur la base de ses ressources existantes. Elle est également utile pour élaborer des jugements sur l'efficacité avec laquelle l'entreprise pourrait employer des ressources supplémentaires.

L'information sur la performance est donnée principalement dans un compte de résultat ». ³²

2. Distinction entre la performance et les notions voisines :

Les définitions citées précédemment montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience, ce qui prête souvent confusion avec ses termes considérées toute fois avec l'effectivité comme des notions voisines.

³⁰ KHEMAKHEM Abdellatif, «la dynamique du contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris, 1992, p 06.

³¹ LORINO Philips, «méthode et pratique de la performance» Édition d'organisations, Paris, 2003, P 05.

³² TAZDAIT Ali, «maitrise du système comptable financier», 1^{ère} édition, Alger, 2009, p 49.

2.1. L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit.

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »³³

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des

Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».³⁴

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

2.2.l'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quel que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraisons,...) nous considérons que l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre.

On entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »³⁵

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

³³ GRANSTED Ingmar, «l'impasse industrielle», Edition du seuil, 1980, P 33.

³⁴ BOISLANDELLE Henri Mahe, «gestion des ressources humaine dans la PME», Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

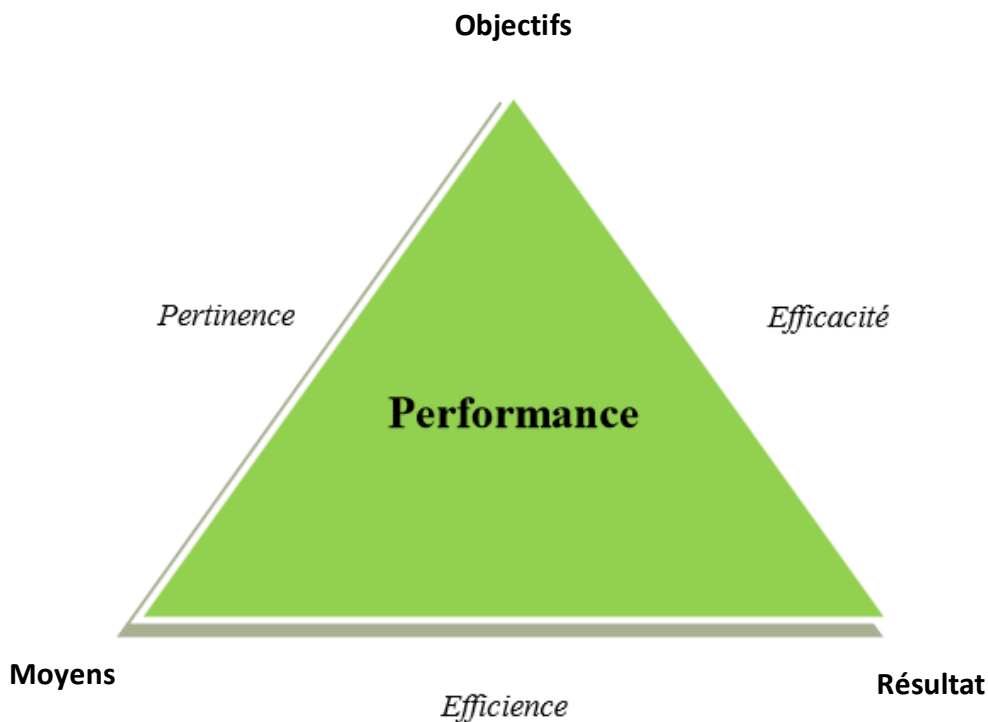
³⁵ GRANSTED Ingmar, Op.cit, P 33.

2.3.La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

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

Figure N°12 : Modèle de Gilbert (1980)



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

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

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

2.4. L'économie :

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

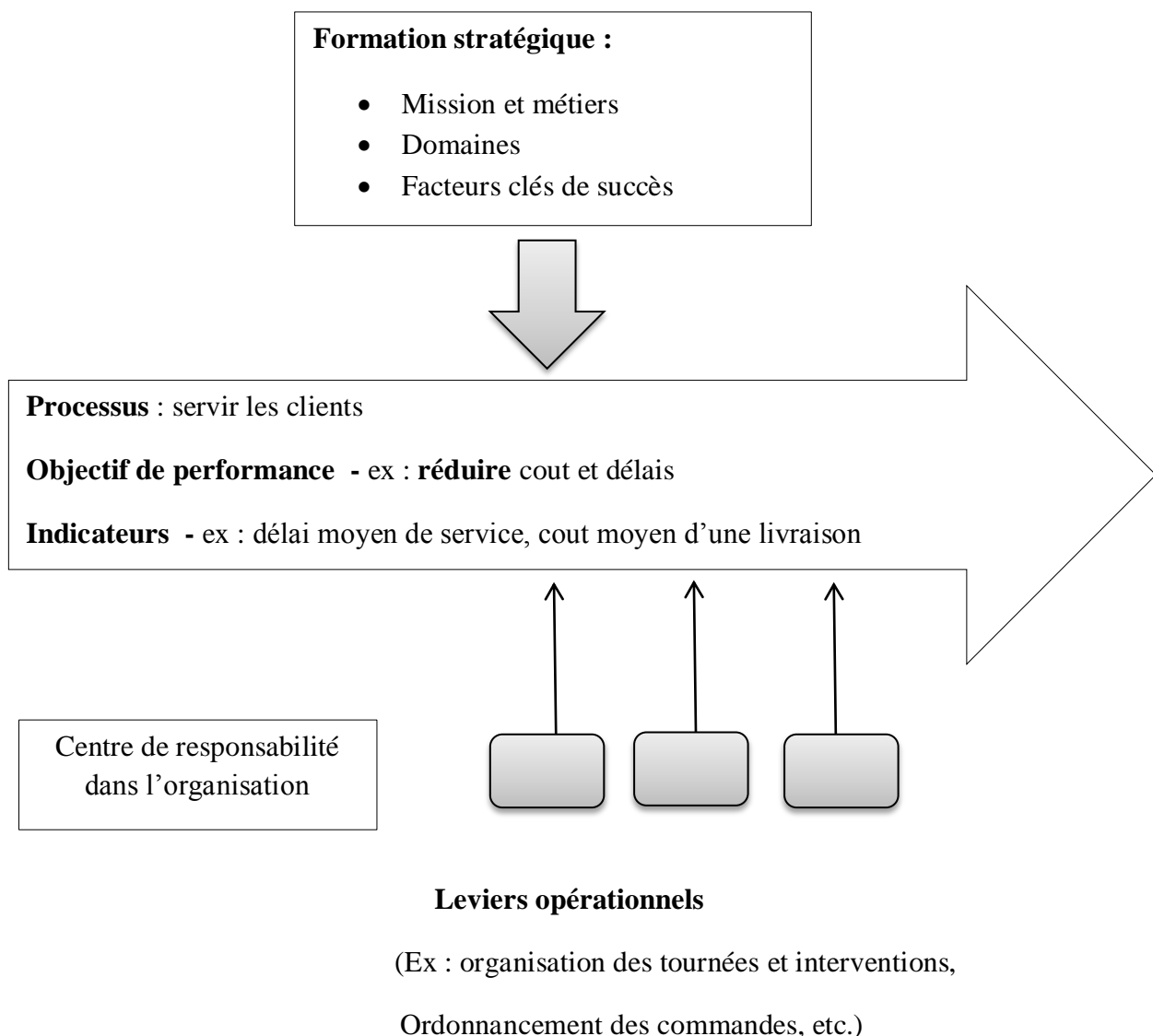
3. L'objectif de la performance :

Dans une entreprise ou les responsabilités des patrons de business units gérées comme des centres de profit, sont très opérationnelles (commercial, logistique, relation, distribution, achat, locaux...) et très semblés d'une entité à l'autre, les objectifs de performance sont très normés, très réduits en nombre et essentiellement financiers.

La mesure de la performance de l'entreprise ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de but qui se regroupent comme suit :

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité de personnel ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire.

Figure N°13 : Démarche de définition des objectifs de performance



Source : DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ-POISSON, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003, p106.

4. Les caractéristiques de la performance :

Les entreprises les plus performantes développent en elle, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants.

4.1. Adaptation rapide à l'évolution :

Il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

4.2. Ouverture au progrès :

C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de renouvellement nécessaires à la stratégie du progrès.

4.3. Développement de la gestion :

Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et de temps à la croissance et à la créativité, qui facilitent l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovations.

4.4. Flexibilité de structures :

C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

4.5. Direction participative et développement des hommes :

Il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et de la création et au changement.

4.6. Développement et justification du pouvoir de l'action :

C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsque 'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

5. les types de performance :

La performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre :

5.1. La performance organisationnelle :

Elles définies par M KALIKA "comme les mesures postant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations, avant que les effets

induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique. KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sien de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives,
- indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

5.2. La performance commerciale :

Elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, et développer leurs parts de marché. Parmi les indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale, on a : la part de marché, la fidélisation de la clientèle.

5.3. la performance technologique :

Elle peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

5.4. La performance stratégique :

Pour assurer sa pérennité, une optimisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique. Elle est associée à :

La définition d'un système de volontés visant le long terme.

La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.

La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

5.5. la performance sociétale :

Elle peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociétales et les réponses apportées par l'entreprise. Ces pressions sociales concernent :

- La protection du facteur humain au travail
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles
- La défense et promotion des intérêts du consommateur

Le respect de l'éthique des affaires

La protection des valeurs et des intérêts particuliers

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Aussi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui reconnaît les besoins et les priorités des intervenants de la société, évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

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

Une bonne image de marque

Un accroissement de la part de marché

Une crédibilité et une confiance accordées à l'organisation.

5.6. la performance managériale :

La performance managériale est fixée. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale

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

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

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

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

La performance managériale peut être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants.

L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon

L'habileté d'exécution : application pure et simple

Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

5.7. la performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu adhère et collabore aux moyens de l'organisation.

Les critères du climat social et de la satisfaction du personnel sont présents comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les indicateurs suivants sont utilisés :

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

5.8. la performance humaine :

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

Alors, qu'à l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation.

La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour MIEBAS, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé

Plusieurs autres associent la notion de performance humaine à la compétence est performant celui qui est compétent, est compétent celui qui performant. Pour d'autres auteurs la performance humaine est la gestion du binôme (compétence, expérience).

5.9. la performance économique et financière :

La performance a longtemps été réduite à sa diminution financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservation la pérennité de l'entreprise.

La notion de performance économique consiste à créer de la valeur pour les clients, c'est-à-dire de répondre à des besoins des clients dans des conditions satisfaisantes de coût, de délai, et de qualité.

La performance économique correspond aux résultats présents par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

Section 2: les dimensions et les formes de la performance

1. Les dimensions de la performance:

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N°10 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source: DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance», DUNOD, Paris, p173.

2. Les formes de la performance :

2.1. La performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.³⁶

2.2. La performance actionnaire :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des

³⁶ FERNANDEZ Alain, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, paris, 2005, P39.

actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

2.3. La performance personnelle :

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.³⁷

2.4. La performance partenaires :

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

2.5. La performance sociale :

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

3. Les actions pour maîtriser et améliorer la performance :

3.1. La maîtrise de la performance :

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs ;

³⁷ FERNANDEZ Alain, Op.cit, p40.

- En terme de modalité d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés ;
- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

3.2. La responsabilité des acteurs :

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près de terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participant aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

3.3. Les actions pour améliorer la performance :

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information et le contrôle de gestion.

3.3.1. La nature organisationnelle :

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation :

- Pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

3.3.2. La qualité de système d'information :

La qualité de système d'information doit être capable :

- D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilitation des acteurs ;

- De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;
- De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

3.3.3. Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion :

Il se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

Section 3: Les indicateurs de la performance

1. Les indicateurs de mesure de la performance:

1.1. Définition d'un indicateur de performance:

Selon LORINO PHILIPPE :

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat». ³⁸

Selon CHARLES HORNGEN :

« Les indicateurs de la performance sont au cœur du système de contrôle de gestion. La prévision et le contrôle exigent d'être informés des résultats réalisés par les divisions de l'organisation. Pour être efficaces, les systèmes de contrôle de gestion doivent également inciter les dirigeants et les salariés à s'efforcer de réaliser les objectifs de l'organisation. L'évaluation des performances et les primes qui lui sont associés sont essentielles pour motiver le personnel.

L'évaluation des performances des dirigeants détermine leurs rémunérations, leurs primes, leurs prochaines fonctions et l'évolution de leur carrière. En soi, l'évaluation de leurs performances pousse les dirigeants à tout mettre en œuvre pour satisfaire aux critères de leur notation ». ³⁹

1.2. La mesure de performance :

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, parce que, ce qui ne mesure pas ne peut pas se gérer ; et la mesure des performances est liée à la matérialisation de l'effet d'action que l'on va comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historique...).

1.2.1. Définition de la mesure de la performance :

La mesure de la performance est une relativiste. En effet, lorsqu'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait, et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite. De plus, la mesure de la performance est basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives, on dit également que la mesure peut être quantitative ou qualitative. C'est le mode d'évaluation qui permette de déterminer ce caractère.

³⁸ LORINO Philippe, Op.cit , p 130.

³⁹ CHARLES HORNGEN, «contrôle de gestion et gestion budgétaire», 3^{ème} édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2006, p 35.

Selon A.KHEMAKHEM :

« La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise.

Autrement dit, le principe but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. D'une part, entre l'entreprise et ses partenaires, et d'autre part, d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise ». ⁴⁰

En effet, la mesure de la performance peut être :

- **financière**, exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;
- **non financière**, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients, taux d'absentéisme).

La performance peut également se mesurer :

- **a posteriori** : Il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché, etc.)
- **a priori** : ce sont des mesures le plus souvent non financières (qualité de services, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ; des actions visant à atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts, etc.) ; qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le niveau de réponse des produits proposés aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.)

La mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus. Cela à travers une multitude d'indicateurs dont nous essayons d'aborder les principaux et les plus importants.

1.3. Les modèles d'évaluation de la performance :

Elles existent plusieurs méthodes pour mesurer la performance financière, mais dans le cadre de notre étude nous avons choisi d'utiliser deux, qui sont : la méthode d'Altman et le modèle d'EVA.

⁴⁰ KHEMAKHEM Abdellatif, Op.cit, p 343.

1.3.1. Model d'Altman :

« C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées.

C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines ». ⁴¹

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

X_1 = fond de roulement / actif total

X_2 = réserves / actif total

X_3 = EBE / actif total

X_4 = capitaux propre / dettes total

X_5 = chiffre d'affaire / actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$ l'entreprise est saine (sauvée)

$1,81 < Y < 2,99$ zone neutre

$Y < 1,81$ zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficulté financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance.

1.3.2. Model d'EVA (Economie Value Added):

EVA ou VAE qui signifie valeur ajoutée économie en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

EVA peut être exprimé par :

⁴¹ Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, «Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

$$\text{EVA} = (\text{R} - \text{CMPC}) \times \text{K}$$

$$\text{R} = \text{Résultat Net} / \text{K}$$

R= taux de rendement des capitaux investis

K= total capitaux investis.

CMPC= coût moyen pondéré du capital.

Les capitaux investis sont calculé par : les capitaux propres+ dettes.

En définitive, la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ces propriétaires et créanciers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de richesse atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyse financière sont :

- Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse cumulative.
- Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée, donc diminution de la valeur de l'entreprise.

L'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA, cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisant des EVA positive et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leur projets d'investissement soient soutenus.

La mesure de la performance a plusieurs indicateurs sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décision correctives, et ainsi d'évaluer la situation financier de l'entreprise.

2. Les indicateurs financiers de la performance:

2.1. Les indicateurs d'activités:

La mesure la plus facilement disponible est sans doute le résultat comptable de l'entreprise, tel qu'il apparaît dans les états financiers. Elle permet de dégager des indicateurs d'activité qui permettent de tracer l'accroissement de l'activité de l'entreprise et la quantité du travail fourni. En général , ils concernent le suivi de la marge commerciale , la production de l'exercice , le chiffre d'affaire et son évolution dans une période donnée en faisant comparer les ventes effectives avec les prévisions afin de déceler tout dérapage et mettre en œuvre des actions correctrices (accroître les recettes ou diminuer les dépenses).

2.1.1. Taux de croissance du chiffre d'affaires (CA) dégagé sur la période :

Cet indicateur peut être ventilé par produits ou famille de produits ; on s'attardera davantage sur son évolution que sur le chiffre lui-même. L'objectif de cet indicateur est d'accroître le volume des ventes.

$$\text{Taux de croissance de chiffre d'affaire} = \frac{\text{chiffre d'affaire } n - \text{chiffre d'affaire } n - 1}{\text{chiffre d'affaire } n - 1} \times 100$$

2.1.2. Taux de marge brute par opération :

Exprimé en pourcentage, c'est la différence entre le prix de vente et le prix de revient (coût d'acquisition pour les entreprises uniquement commerciales) divisé par le prix de vente.

$$\text{Taux de marge brute par opération} = \frac{\text{Prix de vente} - \text{le prix de revient}}{\text{le prix de vente}} \times 100$$

2.1.3. Taux de croissance de la valeur ajoutée :

Mesure la variation de la valeur ajoutée d'une année sur l'autre.

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée de } N - \text{Valeur ajoutée de } N - 1}{\text{Valeur ajoutée de } N - 1} \times 100$$

Il exprime l'évolution de la valeur ajoutée, il est également un indicateur de croissance

2.1.4. Le taux de valeur :

La création de valeur est l'un des principaux critères sur lesquels les analystes financiers étayent leur diagnostic.

Une entreprise la valeur pour ces actionnaires si la rentabilité de ses actifs est supérieure au coût des capitaux investis propres et empruntés.

$$\text{Taux de Valeur Ajoutée} = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{chiffre d'affaire}} \times 100$$

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur à accroître les biens ou les services obtenus des tiers.

2.2. Les indicateurs de productivité :

La productivité permet de mesurer l'efficacité d'une organisation et de comparer ces performances à celles de ces concurrents.

C'est l'ensemble des indicateurs visant l'évaluation de la productivité de l'entreprise en mesurant l'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires.

La productivité représente une donnée physique (une quantité d'unité produite pendant une unité de temps déterminée) L'accroissement de la productivité signifie produire plus dans la même unité de temps.

Le choix indicateurs de productivité dépend des caractéristiques de l'entreprise, par exemple, choisir de mesurer la production horaire moyenne, pour assurer qu'elle s'accroît avec le temps, s'intéresser au coût de revient d'une heure de production, qui fournit une indication claire de sous-activité ou de suractivité. Mais d'autres indicateurs sont envisageables : le suivi de la qualité, la gestion du stock pour une entreprise industrielle, etc.

2.2.1. Productivité par employé :

Mesure le chiffre d'affaires produit par chaque employé. Nous utilisons le nombre moyen d'employés puisque l'effectif peut varier en cours d'exercice en fonction des besoins de l'établissement.

$$\text{Productivité par employé} = \frac{\text{le chiffre d'affaires de l'exercice}}{\text{nombre moyen d'employés}}$$

2.2.2. Part de certaines charges dans la valeur ajoutée :

On prend l'exemple de :

$$\text{Part des charges personnel dans la valeur ajoutée} = \frac{\text{charges de personnel}}{\text{valeur ajoutée}}$$

2.2.3. Ratio de productivité de capital :

On prend l'exemple de :

$$\text{Ratio de productivité de capital} = \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{Actif immobilisé net}}$$

L'actif net étant égal au total des investissements diminué du montant des frais préliminaires.

Ce ratio mesure l'intensité productive de l'outil de production. L'augmentation de ce ratio est un élément favorable pour l'entreprise, et sa diminution est due à une dégradation du chiffre d'affaire.

2.3. Les indicateurs de coûts :

C'est le suivi de l'ensemble des postes de charges indispensables au fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Comme pour l'activité, l'idéal est de pouvoir suivre leur variation par rapport à l'exercice antérieur et de les rapprocher du budget prévisionnel de l'année.

2.3.1. Poids de la charge de personnel :

Mesure la quote - part relative d'une nature de dépense (charge) ou de recette (produit) particulière par rapport à l'ensemble.

$$\text{Poids de la charge de personnel} = \frac{\text{coût de personnel}}{\text{dépenses de fonctionnement total}}$$

2.3.2. Coût par client :

On prend l'exemple de :

$$\text{Coût par client} = \frac{\text{charges d'exploitation}}{\text{nombre moyen des clients}}$$

2.3.3. Coûts de revient par rapport à celui des concurrents :

C'est la comparaison entre le coût de revient de notre entreprise et le coût de revient des concurrents, l'objectif est avoir un coût de revient le plus faible possible (coût de revient c'est le coût de production d'une unité),

2.4. Les indicateurs de solvabilité :

La solvabilité concerne la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers remboursement des dettes aux échéances prévues et paiement régulier des intérêts.

« La solvabilité de l'entreprise mesure la possibilité pour une entreprise, grâce à la totalité de ses actifs, de faire face à la totalité de ses dettes. »⁴²

⁴² BUISSART Chantale, « Analyse financière », 5^{ème} édition, Foucher, paris, 2011, p 134.

Les principaux indicateurs permettant de mesurer la solvabilité sont :

2.4.1. Degré d'endettement :

Par fonds de tiers, on entend la somme des exigibles à court et à long terme. Non seulement mesure de la protection des créanciers, le degré d'endettement peut surtout être considéré comme une mesure du risque financier de l'entreprise. Ce n'est cependant qu'un indicateur partiel du risque financier étant donné l'influence d'autres déterminants d'intérêts et les échéanciers de remboursement des dettes.

$$\text{Degré d'endettement} = \frac{\text{Fond de tiers}}{\text{Fond propre}}$$

2.4.2. Part des fonds de tiers dans le total du passif :

Ce rapport montre dans quelle mesure les fonds de tiers interviennent financièrement de l'entreprise. Un ratio de 50 % signifie que les premiers 50 % des capitaux de l'entreprise peuvent être affectés sans nuire aux créanciers.

$$\text{Part des fonds de tiers dans le total du passif} = \frac{\text{Fonds de tiers}}{\text{total du passif}}$$

2.4.3. Degré d'endettement à long terme :

Ce rapport indique le type de moyens financiers affectés au financement des actifs à long terme (et à l'exploitation de l'entreprise en cas de surplus). Il est conseillé de maintenir ce ratio dans la fourchette [1/3 ; 2/3], bien que cette proportion soit très différente d'un secteur d'activité à l'autre.

Lorsque la conjoncture s'avère difficile ce ratio excède l'unité en de nombreuses entreprises.

Un indicateur significatif de difficultés que pourrait rencontrer l'entreprise est souvent le glissement de l'exigible financier du long terme vers le court terme. Une telle modification des échéanciers peut en effet signifier que les banquiers retirent leur confiance à l'entreprise. Il convient toutefois d'analyser séparément chaque cas, l'origine de bouleversement de structure de financement pouvant être diverse.

$$\text{Degré d'endettement à long terme} = \frac{\text{Fonds de tiers à long terme}}{\text{Fond propre}}$$

2.5. Les indicateurs de profitabilité :

La profitabilité « peut se définir comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaires données ». ⁴³

Elle est exprimée par le taux de profitabilité qui rapproche un flux de revenu perçu au cours d'une période et une mesure du flux d'activité soit chiffre d'affaires, production ou valeur ajoutée. Fonds de tiers à long terme fonds propres

On peut déterminer une profitabilité économique, une profitabilité financière cela dépend de la spécification du terme retenu au numérateur.

2.5.1. Profitabilité financière :

Elle est rapportée au chiffre d'affaires et exprimée par le taux de profitabilité financière. Nous pouvons citer les indicateurs suivants :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$$

Pour les entreprises commerciales, la profitabilité se mesure grâce au taux de marge commerciale.

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$$

2.5.2. Profitabilité économique :

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

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

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

⁴³ HOARAU Christian, «Maitriser le diagnostic financier», Groupe revue fiduciaire, paris, 2001, p 89.

Il mesure la profitabilité des activités industrielles et commerciales indépendantes de la forme de la fonction de production.

2.6. Les indicateurs de rentabilité :

Il est utile de rapprocher les indicateurs de résultat d'autres types de données, et notamment des sommes investies. On ne cherche alors plus à mesurer la profitabilité de l'entreprise, mais à apprécier si elle est rentable.

« La rentabilité est un concept très proche de la performance et, désigne l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unité monétaires ». ⁴⁴

La rentabilité pour l'investisseur s'est donc traditionnellement imposée comme le critère de mesure de la performance des entreprises.

La rentabilité de manière globale a deux notions distinctes : la rentabilité financière, et la rentabilité économique.

2.6.1. La rentabilité financière ou rentabilité des capitaux propres :

Appelée pareillement rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat capitaux propres investis par les actionnaires, c'est pour cette raison que contrairement à la rentabilité économique non significative pour les apporteurs de capitaux, la rentabilité financière est suivie de plus près par ceux - ci.

Elle permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires.

Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, **ROE**) ou ratio de **rentabilité financière**. Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires. Les indicateurs de rentabilité financière que nous pouvons retenir sont les suivant :

Le ratio de rentabilité des capitaux propres : ROE (return on equity)

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres de l'entreprise}}$$

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires soit sous forme de dividendes, soit sous forme d'affectation aux réserves,

⁴⁴ COLLASSE Bernard, «Encyclopédie de la comptabilité du contrôle de gestion et de l'audit », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2009, p31.

Flux de fonds dégagés par les ressources propres :

$$\text{Flux de fonds dégagés par les ressources propres} = \frac{\text{capacité d'autofinancement}}{\text{capitaux propres}} \times 100$$

Cependant, l'un des inconvénients du ROE est qu'il intègre les effets de la politique de financement de l'entreprise. En effet, au numérateur, le résultat courant ou le résultat net intègrent le coût des capitaux empruntés et au dénominateur, on ne tient pas compte de l'ensemble des capitaux puisque les emprunts sont exclus de la formule.

C'est la raison pour laquelle on peut chercher à compléter le ROE par une mesure de la rentabilité économique, c'est - à - dire par un ratio indépendant du mode de financement de l'entreprise. Ces mesures rapportent, avec différents modes de calcul possibles, le résultat à somme des investissements.

2.6.2. La rentabilité économique :

La rentabilité économique rapproche le résultat des ressources stables, elles comprennent les capitaux propres et les dettes à long et moyen terme mises à la disposition de l'entreprise.

La rentabilité économique peut être calculée de façons multiples :

- D'un résultat économique (résultat d'exploitation, EBE ...), c'est - à - dire un résultat qui ne prend pas en compte les éléments financiers et exceptionnels.

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Ressources stables}}$$

- De l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer l'activité de l'entreprise Ces moyens sont qualifiés de capital d'exploitation (immobilisations d'exploitation BFR d'exploitation).

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Ressources stables}}$$

- Rentabilité économique des capitaux engagés : Cet indicateur mesure l'aptitude d'une entreprise à rentabiliser les ressources mises à sa disposition pour tous les agents économiques d'une année à une autre, il est souhaitable que ce ratio prenne de l'ampleur.

$$\text{Taux de rentabilité économique des capitaux engagés} = \frac{\text{capacité d'autofinancement}}{\text{totl du bilan}}$$

2.6.3. L'impact de l'endettement rentabilité de l'entreprise: effet de levier

L'analyse de l'effet de levier montre la relation qui existe entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. «On appelle effet de levier l'incidence de l'endettement de l'entreprise sur la rentabilité de ses capitaux propres».⁴⁵

La rentabilité financière dépend

- de la rentabilité économique de l'entreprise :
- de l'incidence de l'endettement sur le résultat :
- du poids des capitaux propres par rapport au passif total.

Moins les capitaux propres élevés par rapport au total passif, meilleure est la rentabilité financière.

Formule littérale de l'effet de levier ⁴⁶

Rentabilité financière= Résultat net/ capitaux propres

Rentabilité économique= Résultat d'exploitation/ actif total

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total actif}} \times \frac{\text{Résultat net}}{\text{Résultat d'exploitation}} \times \frac{\text{total passif}}{\text{capitaux propres}}$$

Rentabilité financier	Rentabilité économique	Incidence des charges financières	Levier financier
--------------------------	---------------------------	--------------------------------------	---------------------

Cette relation révèle que, dans certaines conditions, l'endettement permet d'améliorer la rentabilité financière.

L'analyse de la rentabilité financière montre le rôle essentiel de l'effet de levier financier lié à l'endettement qui a une contrepartie sous forme de risque. L'augmentation de la rentabilité expose tant l'entreprise en cas de retournement de la conjoncture.

A cet effet, l'arbitrage risque - rentabilité s'est présenté au cœur des choix de l'endettement de l'entreprise.

⁴⁵ LEGROS Georges, «Mini manuel de finance d'entreprise», DUNOD, Paris, 2010, p61.

⁴⁶ Idem, p61.

3. Les indicateurs non financiers de la performance :

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord.

3.1. Définition d'un tableau de bord :

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction ». ⁴⁷

«Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs». ⁴⁸

3.2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise :

Pour élaborer un tableau de bord nous on a adapté 5 étapes

Etape 1 : la fixation des objectifs

La fixation des objectifs est une étape fondamentale dans l'élaboration de tableau de bord, elle consiste à définir les objectifs.

Les principaux objectifs sont :

- Maitrise de la qualité ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- Elargir sa part sur le marché ;
- La maitrise de processus de réalisation.

Etape 2 : détermination des points clés

Cette deuxième étape consiste la détermination des points clés nécessaires à la réalisation des objectifs, la détermination des sous objectifs pour atteindre les objectifs finals, tous les objectifs dans la première étape décomposent en nombre point clés :

⁴⁷ BOUQUIN Henri, «Le contrôle de gestion», 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2001, p 397, 398.

⁴⁸ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p284.

- **les points clés relatifs à la direction Approvisionnement/commerciale**

But de l'entreprise : réaliser et fournir à sa clientèle des produits ou services, ces produits ou services doivent être conformes à leurs besoins.

Pour que l'organisme puisse satisfaire convenablement sa clientèle, leur fournisseur doit distribuer des produits conformes à leur besoins

- **les points relatifs aux objectifs de la direction comptabilité et finance**

Les potentiels de rentabilité : Pour que la production de l'entreprise soit rentable, l'entreprise doit agir sur la marge commerciale d'une part et sur les ratios d'une autre part.

Etape 3 : choix des indicateurs

Cette étape consiste à déterminer les paramètres de mesure qui permettant le suivi de réalisation des objectifs.

Les indicateurs financiers

- **Capacité de remboursement**

Elle indique le nombre d'années qu'il faudrait les dettes à long terme.

Formule de calcul : dette financière / CAF

- **Fonds de roulement net global (FRNG)**

C'est la part des capitaux permanents que la société a consacrée au financement de son cycle d'exploitation, autrement dit son actif circulant.

Formule de calcul : Capitaux permanent - actifs immobilisés

- **Besoin en fond de roulement (BFR)**

C'est la différence entre les emplois et les ressources cycliques, il est généralement financé par le fond de roulement.

Formule de calcul : VE + VR - DCT

- **Créance client**

Cet indicateur représente les créances de la société vis-à-vis de ses clients, ces créances représentant des fonds appartenant à la société, mais qui ne sont pas à sa disposition.

- **Crédit fournisseur**

C'est la durée moyenne obtenue par l'entreprise.

- **Rotation des stocks**

C'est le nombre de fois qu'un stock se renouvelle durant l'année.

Étape 4 : la mise en forme de tableau de bord

Au cours de cette étape et après avoir déterminé les indicateurs on commence à maitre en place le tableau de bord, la mise en place du tableau de bord nécessite de suivre les étapes suivantes :

- Il faut localiser les informations pour l'élaboration de chaque indicateur ;
- Il faut déterminer les valeurs de référence (prévision, l'année précédente, l'année actuelle) ;
- Construire le tableau de bord ;
- La mise en œuvre du tableau de bord.

Étape 5: structurer le tableau de bord

Cette étape consiste à finaliser la structure du tableau de bord, les indicateurs sont exprimés en valeur absolue, et représentés sous forme de graphes, des courbes ou des tableaux, l'équipe de pilotage doit prendre au sérieux le suivi du tableau de bord et veiller sur la meilleure utilisation de ce dernier.

3.3. les fonctions et limites du tableau de bord :

3.3.1. Les fonctions du tableau de bord :

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités afin d'évaluer la performance globale qui a pour condition primordiale pour garantir l'expansion et la pérennité à l'entreprise.

- **Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision et à la prévision**

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité par le gestionnaire devient une tâche moins complexe, car il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cas en cas de dérives.⁴⁹

- **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord est également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées.

C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outils de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels écarts par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.

⁴⁹ Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, «Contrôle de gestion: manuel et applications», 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, P609.

○ **Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité**

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.⁵⁰

○ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord facilite les dialogues entre toutes les parties concernées

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

Lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose également les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut même n'ont pas été bien définis.

- Au sein de l'équipe

Le tableau de bord favorise la cohésion, il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

○ **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances**

Etre performant implique être, à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes³⁸.

3.3.2. Les limites des tableaux de bord :

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- Il n'y pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.

⁵⁰ Michel LEROY, «Le tableau de bord au service de l'entreprise», édition d'organisation, Paris, 2001, P42.

- En descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée qui est la perte de précision.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.⁵¹
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré ces limites le tableau de bord reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

⁵¹ FERNENDEZ Alain, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, paris, 2008, P18.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise.

La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, donc elle est un concept ambigu et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

Pour bien gérer l'entreprise il y'a nécessité de mesurer la performance parce que ce qui ne mesure pas ne peut pas se gérer. Alors on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités.

Chapitre 3 :

**Contribution de l'analyse financière à
l'amélioration de la performance de l'entreprise
SOTRAMA de TÉBESSA**

Introduction

Après avoir présenté l'analyse financière dans ces aspects théorique dans les chapitres précédents, et dans le but de compléter nos connaissances sur le sujet et d'approfondir notre étude, une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grande utilité.

A cet effet nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de l'entreprise SOTRAMA de TÉBESSA.

A travers notre étude, nous allons essayer d'analyser la situation financière de cette entreprise comme objet de notre étude.

Ce chapitre concerne la présentation de l'entreprise SOTRAMA de TÉBESSA. Cette étude débutera par l'analyse des bilans de l'entreprise et la détermination des différents indicateurs de l'équilibres financiers dont le FR, BFR, TN mais aussi, l'analyse des tableaux des soldes intermédiaires de gestion et de la CAF, L'autofinancement. Ensuite, l'analyse des différents ratios de structure, de gestion et de rentabilité qui nous permettront de porter un jugement sur la situation financière de cette entreprise et sa performance financière.

Section 01: présentation de l'organisme d'accueil

1. Fiche de présentation sommaire de la société SOTRAMA :

SARL SOTRAMA TEBESSA.

Siège Social : Route de Constantine – TEBESSA.

Tel: 037 49 00 13 – **Fax:** 037 49 03 92 – **E-mail:** sotramatebessa@gmail.com

Statut juridique: SARL – Privé National.

Capital Social : 4 046 600 000. 00 DA

Début d'activité : 05 / 12 / 1992

Gérant : M. BOUHAHA Achour

Domaine d'activités : Travaux Routiers et Aéroports – Travaux Publics et Bâtiments – Travaux Hydrauliques – etc.....

Certifié ISO 9001 depuis le 20 / 03 / 2020

Qualification Professionnelle : IX (Travaux publics).

IV (Travaux Hydrauliques et Bâtiments).

Champs d'action : Wilayat : TEBESSA – OUM EL BOUAGHI et SOUK AHRAS.

ORGANIGRAME :

M. BOUHAHA Achour : Gérant.

- Nombre de Travailleurs : 313 (Novembre 2021).
- 06 Cadres Dirigeants.
- 38 Cadres (Universitaires dans différentes Filières : Travaux Publics – bâtiment – comptabilité et finances – topographie, etc....).
- 56 Cadres de Maîtrise et techniciens.
- Main-d'œuvre qualifiée.
- Propre Laboratoire de travaux publics pour auto contrôle.

PATRIMOINE :

- 03 Carrières d'agrégats sises à El-Hmama _ Kef Debaa d'une capacité de production cumulée de : 6000 Tonnes / poste.
- 02 Postes d'Enrobage situés à Tébessa et Ain-Béida, d'une capacité de production cumulée de : 2560 Tonnes / Poste.
- Centrale à béton d'une capacité de production de 80 Tonnes / Heure de Béton prêt à l'Emploi.
- Valeur du Patrimoine évaluée durant le mois de novembre 2021 par un Expert Judiciaire Assermenté à :

2 374 406 330. 00 DA

+

- 01 Usine de fabrication de supports en béton pré contraint pour le transport de l'électricité.
- 01 Laiterie (Milk TEBESSA).
- 01 Exploitation agricole et 150 têtes de bovins laitiers.
- 01 Station Services carburants.

PARC DE LOGITIQUE :

Pompe à Béton : 01 – Camions 48 – tracteurs routiers : 12 – camions citernes : 8 – remorques : 12 – chargeurs : 14 – compacteurs : 20 – niveleuses : 10 – camions Malaxeurs : 04 – camions Ravitailleurs : 07 – Semi- remorquent : 07 – portes-Engins : 04 – Pelles : 05 – Dumper de chantier : 01 – Dumpers de carrières : 06 – finisseurs de route : 03 – bull-Dozers : 02 – camion pompe à béton : 01 – Epandeurs de liant : 03 – Perforateurs de carrière : 02 – Auto bétonnières : 02 – Fraiseuse de Route : 01 – Tractopelle : 01 – Chariots élévateurs : 02 – Rétro chargeur : 01 – Grue Téléscopique : 01 – camion Dépanneur : 01 – Citerne : 01 – Ambulance : 01 – Microbus : 02 – Tracteurs Agricole : 01 – Véhicules Légers : 21.

Chiffres d'affaires :

- Exercice 2018 :688 390 358. 00 DA
- Exercice 2019 : 528 624 861. 00 DA
- Exercice 2020 : 670 034 158. 00 DA

2. Liste des activités de la société SOTRAMA :

Entreprise De Travaux De Routes Et D'Aérodromes

Construction de routes, rues et voies similaires, pistes d'aérodromes ponts et ouvrages similaires.

Commerce De Gros De Matériaux De Construction, Céramique Sanitaire, Verre Plat

Commerce de gros de matériaux de construction (sable, gravier, ciment, plâtre et produits en plâtre, carreaux etc..), Commerce de gros de verre plat, Commerce de gros d'appareils sanitaires (baignoires, éviers, lavabos...), en céramique.

Location D'Engins Et Matériels Pour Le Bâtiment Et Travaux Publics

Location de grues, bulldozers, bétonnières et autres équipements et engins spécialisés pour les travaux publics, Location de camions et remorques.

Entreprise D'Aménagement De Périmètres Irrigues Et De Drainage Agricole

Aménagement de périmètres irrigués,

Drainage agricole : installation de canalisation en vue de l'écoulement des eaux et tous autres travaux d'assèchement des surfaces agricoles humides.

Entreprise De Travaux Forestiers Et D'Exploitation Des Forets

Travaux de reboisement, Travaux de défense et restauration des sols, Travaux d'amélioration foncière, Travaux d'équipement d'infrastructures forestières, Travaux de protection contre l'incendie, Abatage e coupe du bois en forêt.

Broyage A Facon De Minerai Et Matériaux (Non Associe A L'Extraction)

Broyage, concassage, lavage, criblage des minerais et matériaux non liés à l'extraction.

Exploitation De Carrières De Pierres De Taille Pour La Construction Et L'Industrie

Extraction et préparation de marbre et autres pierres de taille telles que l'onyx, le granit, le basalte, le grès, le porphyre, et autres pierres calcaires, pour la construction et l'industrie (taille le façonnage et polissage).

Extraction Et Préparation De Sables, Extraction De Matériaux Alluvionnaires

Extraction de sable, cailloux, galets, graviers, moellons alluvionnaires utilisés principalement pour la construction, Extraction de sable et silice utilisés pour la verrerie, la fabrication de moules de fonderie, la fabrication et la confection.

Industrie Des Goudrons Et Benzols Et Fabrication De Produits D'Etanchéité

Fabrication de goudrons minéraux, goudrons de houille, produits de la distillation du goudron (benzol, brai, mélanges bitumes, etc...).

Station d'enrobage de gravier et tous autres matériaux liés aux travaux publics

Fabrication de tous les produits

Fabrication Industrielle De Produits En Béton Autres Qu'Agglomères

Fabrication de tuyaux et raccords en béton ordinaire,

Fabrication de poteaux, carreaux, pièces spéciales en béton ordinaire.

Préfabrication D'Eléments En Béton Et Fabrication Du Béton Prêt A L'Emploi

Production d'éléments préfabriqués pour bâtiments en béton ordinaire prêts au montage.

Fabrication du béton prêt à l'emploi (centrale à béton).

Fabrication Industrielle De Produits En Argile Non Réfractaire (Briqueterie, Tuilerie Industrielle)

Fabrication de produits rouges en terre cuite (briques, tuiles, tuiles faïtières non réfractaires), Fabrication d'autres matériaux de construction non réfractaires en terre cuite (hourdis, parpaings, dalles, carreaux, et autres produits de bâtiments).

Entreprise De Travaux De Bâtiment Tous Corps D'Etat

Construction de toutes sortes de bâtiments à usage professionnel, social et de loisir.

Travaux de maçonnerie, de bétonnage, de terrassement et de fondation, plâtrage, revêtement de mur et de sol, pose de carrelage et de faïence et autres travaux.

Entreprise De Grands Travaux Publics Et Hydrauliques

Réalisation d'ouvrages d'art : barrages, ports, aérodromes, routes, puits, viaducs, digues, creusement de tunnel, etc....

Réalisation de grands travaux d'aménagements urbains, Dragage, installation portuaires et constructions similaires.

Entreprise De Terrassements Et Travaux Ruraux

Terrassement ruraux,

Forage de puits d'eau,

Canaux d'irrigation,

Autres travaux ruraux.

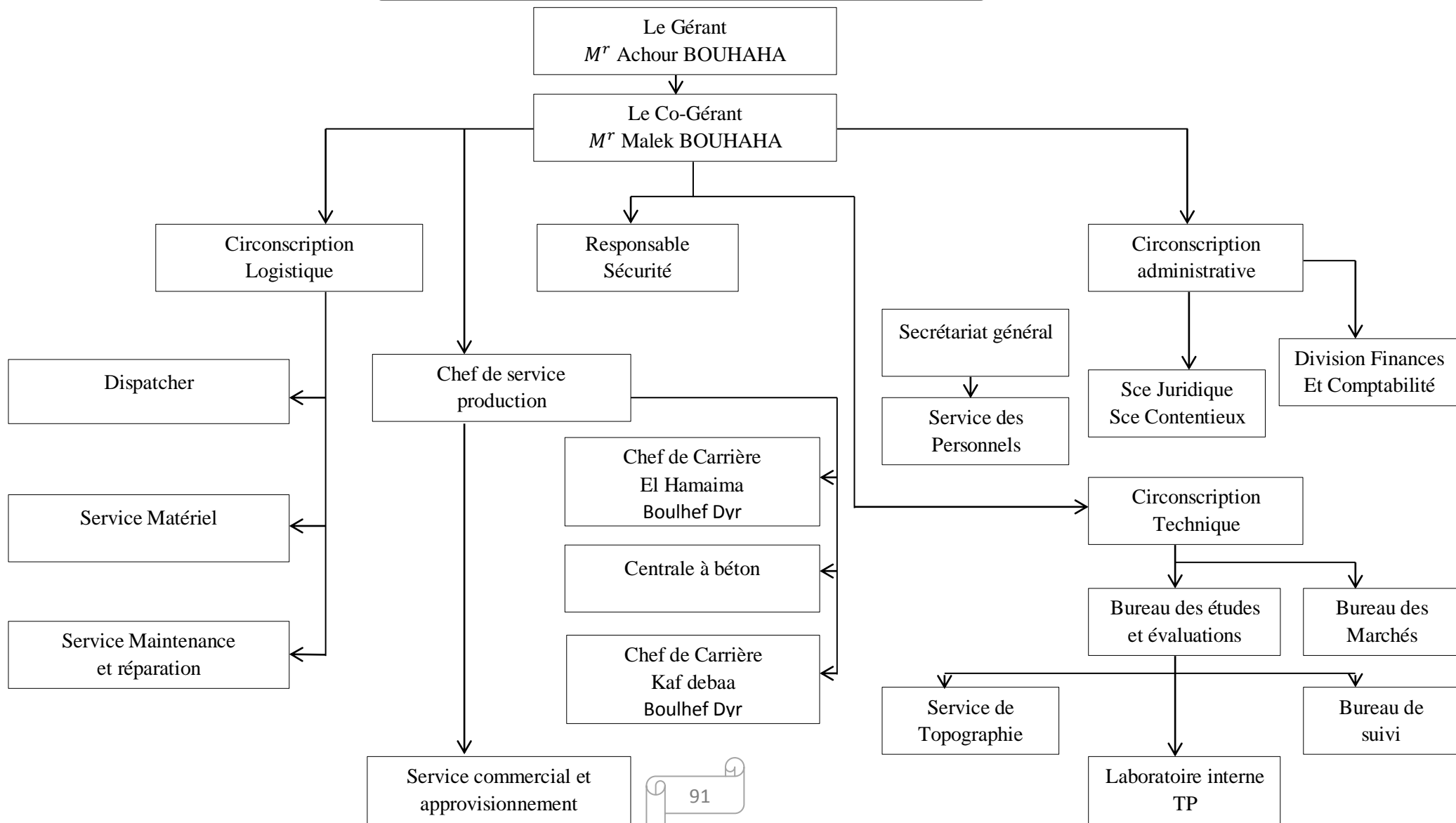
3. Organigramme et structures de la société SOTRAMA :

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

Son organigramme est présenté comme suit :

Figure N° 14: Présentation de l'organigramme de SOTRAMA

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



Section 02: Analyse de la structure financière d'entreprise

Après la présentation de la société SOTRAMA de TEBESSA, nous allons nous intéresser dans un premier temps à la présentation de ses bilans et dans un second temps à l'étude de sa situation financière, et ce travers le calcul des différents équilibres financiers, finalement aux différents indicateurs de performance durant les trois exercices 2018- 2019- 2020.

1. L'analyse des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020 :

1.1. Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020 :

1.1.1. Emplois des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020 :

Les emplois des bilans financiers est comme suit :

Tableau N°11 : Emplois des Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020

Emplois	2018	2019	2020
Valeurs d'immobilisation	3 016 006 127	3 984 089 574	3 792 141 108
Immobilisations incorporelles	56 162	31 562	14 462
Immobilisations corporelles	3 012 473 982	3 981 198 346	3 791 876 645
Immobilisations financières	3 475 981	2 859 665	250 000
Valeur d'exploitation	21 640 410	314 619 605	315 363 948
Stocks et encours	21 640 410	314 619 605	315 363 948
Valeurs réalisables	459 528 394	394 095 780	280 041 496
Clients	421 486 926	365 075 213	275 038 534
Autres débiteurs	34 091 760	14 504 754	3 139 206
Impôts et assimilés	3 949 708	14 515 813	1 863 756
Autres créances et emplois assimilés	00	00	00
Valeurs disponible	1 170 264	19 941 987	2 785 714
Placements et autres actifs financiers courants	00	00	00
Trésorerie	1 170 264	19 941 987	2 785 714
Total	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268

Source: Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

1.1.2. Ressources des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020 :

Les Ressources des bilans financiers est comme suit :

Tableau N°12 : Ressources des Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020

Ressources	2018	2019	2020
Fonds propres (FP)	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
Capital émis	2 737 422 000	4 046 600 000	4 046 600 000
Capital non appelé	00	00	00
Primes et réserves – réserves consolidées	52 452 556	58 413 153	00
Ecart de réévaluation	00	00	00
Ecart d'équivalence	00	00	00
Résultat net – résultat net part du groupe	5 960 597	2 708 407	7 720 487
Autres capitaux propres	(-568 020 705)	(-568 020 705)	(-311 753 349)
Compte de liaison	00	00	00
Dettes à long et moyen terme(DLMT) :	498 636 450	352 376 222	299 488 684
Emprunts et dettes financières	497 346 450	351 686 222	298 798 684
Impôts (différés et provisionnés)	00	00	00
Autres dettes non courantes	00	00	00
Provisions et produits constatés d'avance	1 290 000	690 000	690 000
Dettes à court terme (DCT) :	771 894 300	820 669 871	348 276 445
Fournisseurs et comptes rattachés	146 632 719	212 744 255	130 984 847
Impôts	111 320 800	127 076 529	57 848 450
Autres dettes	84 326 339	31 600 208	24 459 127
Trésorerie passif	429 614 381	449 248 877	134 984 020
Total	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268

Source: Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

1.2. Bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 -2020 :

1.2.1. Les emplois des bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 - 2020 :

Les emplois des bilans financiers en grandes masses est comme suit :

Tableau N°13 : Emploi de bilan financier en grande masse de 2018

Éléments	2018	Pourcentage (%)
VI	3 016 006 127	86,21%
VE	21 640 410	0,62%
VR	459 528 394	13,14%
VD	1 170 264	0,03%
Total	3 498 345 198	100%

Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

Tableau N°14 : Emploi de bilan financier en grande masse de 2019

Éléments	2019	Pourcentage (%)
VI	3 984 089 574	84,54%
VE	314 619 605	6,68%
VR	394 095 780	8,36%
VD	19 941 987	0,42%
Total	4 712 746 948	100%

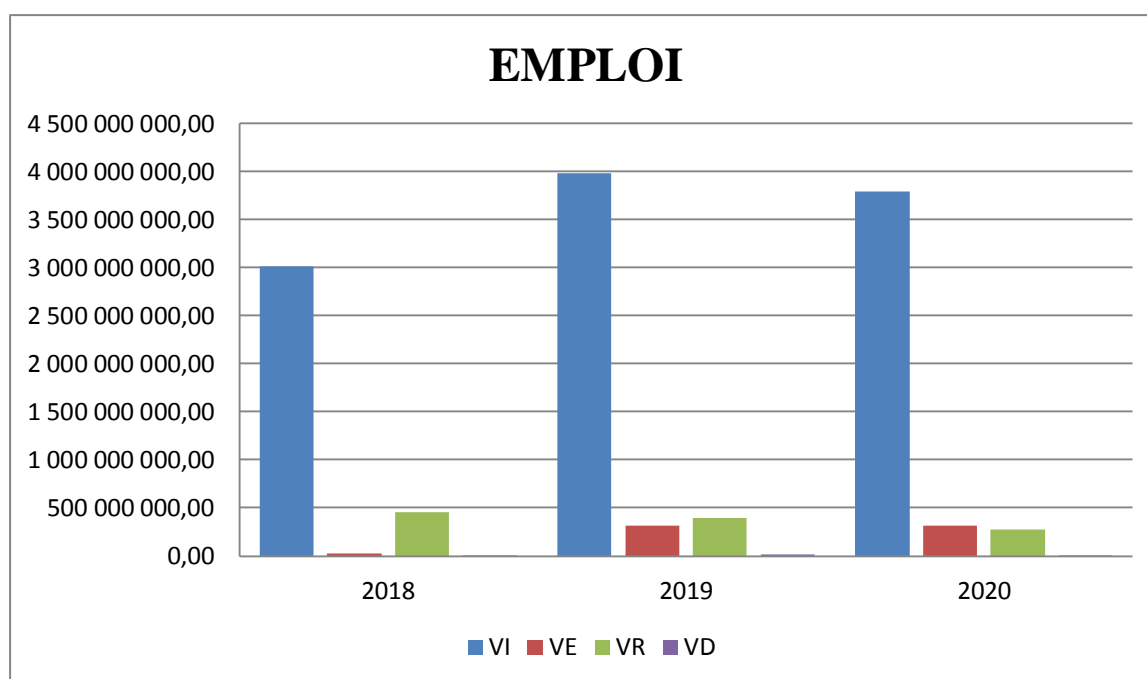
Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

Tableau N°15 : Emploi de bilan financier en grande masse de 2020

Éléments	2020	Pourcentage (%)
VI	3 792 141 108	86,37%
VE	315 363 948	7,18%
VR	280 041 496	6,38%
VD	2 785 714	0,06%
Total	4 390 332 268	100%

Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

Graph N° 01 : Représentation graphique des Emplois des bilans financiers en grandes masses



Source: réalisé par nos soins.

1.2.2. Les ressources des bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 - 2020 :

Les Ressources des bilans financiers en grandes masses est comme suit :

Tableau N°16 : Ressource de bilan financier en grande masse de 2018

Éléments	2018	Pourcentage (%)
FP	2 227 814 448	63.68%
DLMT	498 636 450	14.25%
DCT	771 894 300	22.06%
Total	3 498 345 198	100%

Source: Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

Tableau N°17 : Ressource de bilan financier en grande masse de 2019

Éléments	2019	Pourcentage (%)
FP	3 539 700 854	75.11%
DLMT	352 376 222	7.48%
DCT	820 669 871	17.41%
Total	4 712 746 948	100%

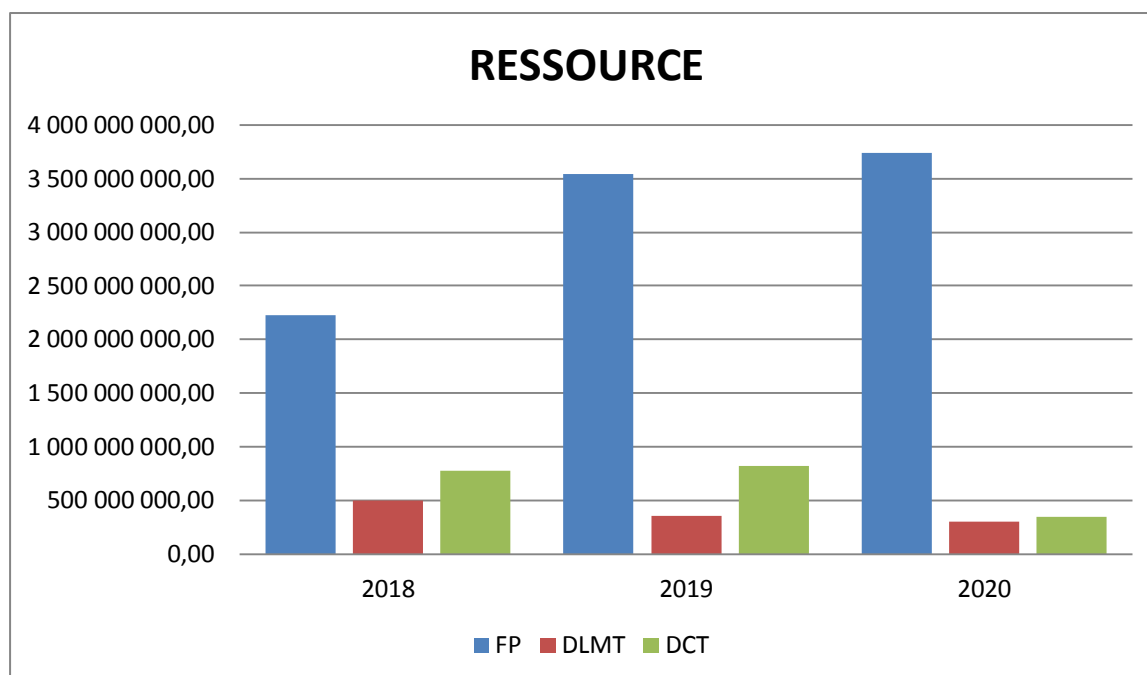
Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TÈBESSA.

Tableau N°18 : Ressource de bilan financier en grande masse de 2020

Éléments	2020	Pourcentage (%)
FP	3 742 567 138	85.25%
DLMT	299 488 684	6.82%
DCT	348 276 445	7.93%
Total	4 390 332 268	100%

Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise SOTRAMA de TÈBESSA.

Graph N° 02: Représentation graphique des ressources des bilans financiers en grandes masses



Source: réalisé par nos soins.

2. Analyses des bilans financiers de l'entreprise :

2.1. Partie actif :

2.1.1. Valeurs immobilisées :

D'après ces trois bilans en grandes masses, on constate que la valeur des immobilisations de l'entreprise pour chaque exercice représente une partie importante du total de l'actif. La proportion de l'actif immobilisé par rapport au total actif est de 86,21% en 2018. 84,54% en 2019 et 86,37% en 2020 ce qui justifie le caractère industriel de l'entreprise,

bien que sa mission principale est construction de routes, rues et voies similaires, pistes d'aérodromes ponts et ouvrages similaires.

L'analyse mobile de l'actif à travers les trois années montre ce qui suit : La stabilité du taux d'immobilisation d'une année à une autre, due à la politique d'investissement de l'entreprise qui est en pleine expansion à travers ses différents programmes d'investissement.

2.1.2. Valeurs d'exploitation :

Il y a lieu de signaler que la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement aux clients.

On remarque que les valeurs d'exploitations ont enregistré des proportions faibles par rapport au total de l'actif durant les trois exercices, soit 0,62% en 2018, 6,68% en 2019 et 7,18% en 2020. Cela explique que l'activité de SOTRAMA ne nécessite pas des stocks importants des matières premières, donc c'est une prestation des services.

2.1.3. Valeurs réalisables :

Les valeurs réalisables durant ces trois exercices par rapport au total de l'actif, représentent 13,14% en 2018, et des proportions faibles, soit 8,36% en 2019 et 6,38% en 2020. Cela signifie qu'il y'aurait une diminution en ce qui concerne le poste de créance d'exploitation (clients).

2.1.4. Valeurs disponibles :

On constate que les disponibilités sont en légère dégradation d'une année à une autre, cependant il y 'a lieu de signaler que cette évolution n'est pas due à une bonne ou mauvaise gestion de trésorerie, mais aux instances dans la prise en charge des paiements des dettes fournisseurs.

En d'autres termes, au niveau de SOTRAMA la gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la direction générale et se base sur deux principes : « La remontée des fonds » et « la mise à disposition des fonds »

- La remontée des fonds veut dire que tous les fonds encaissés au niveau de la direction des travaux routiers à travers toutes ses agences, sont virés automatiquement au compte du groupe SOTRAMA.

- La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontés sont redistribués sur toutes les directions suivant leurs besoins exprimés.

On remarque les valeurs disponibles a diminué par rapport au total de l'actif durant des trois années, soit 0,03% en 2018 et 0,42% en 2019. 0,06% en 2020 cette baisse s'explique que l'entreprise SOTRAMA à payer une partie de ses dettes à court terme.

2.2. Partie passif :

2.2.1. Capitaux propres :

Le taux des fonds propres a connu une augmentation de 63.68% à 85.25% entre 2018 et 2020, ce qui dénote une forte autonomie financiers de l'entreprise

L'entreprise dans son activité fait recours à des fonds permanents qui représentent plus de 80% de son passif

2.2.2. Dettes à long et moyen terme:

Le pourcentage des DLMT de l'entreprise est très minime: 14.25% en 2018, 7.48% en 2019 et 6.82% en 2020, ce qui signifie que l'entreprise ne recours pas excessivement à l'emprunt pour investir.

2.2.3. Dettes à court terme:

Pour les dettes à court terme, il y'a lieu de précises qu'il s'agit des dettes fournisseurs qui sont non récupérable (son intérêts), donc aucune charge financière n'en découle.

D'après les bilans, nous constatons que les dettes fournisseurs sont en dépréciation et passent de 22,06% à 7,93%, ce qui dénote à priori une amélioration dans la prise en charge des dettes fournisseurs, ce qui sera confirmé ou infirmé dans la partie de l'analyse de l'activité

La présentation des bilans en grandes masses de SOTRAMA de Tébessa, nous permet de mener notre analyse à travers le calcul des différents équilibres financiers.

3. Analyse par la méthode des équilibres financiers :

3.1. Détermination du fonds de roulement net :

3.1.1. Calcul par le haut du bilan :

Fonds de roulement net= capitaux permanents-Actifs immobilisés

Avec :

FRN= (FP+DLMT)-VI

Tableau N°19: Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan

Éléments	2018	2019	2020
Fonds propres (1)	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
DLMT(2)	498 636 450	352 376 222	299 488 684
Valeurs immobilisées(3)	3 016 006 127	3 984 089 574	3 792 141 108
FRN (1) +(2)-(3)	- 289 555 230	- 92 012 498	249 914 714

Source: Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

SOTRAMA de Tébessa est en situation de déséquilibre financière à long terme durant les deux années 2018-2019. Elle a enregistré un FR négatif (capitaux permanentes inférieurs à l'actif immobilisé) avec montant de -289 555 230 en 2018 et un montant de -92 012 498 en

2019, cela signifie que l'entreprise ne peut pas couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.

Par contre en 2020, SOTRAMA de Tébessa est en situation d'équilibre financier à long terme .Elle exprime un FR positif de 249 914 714 DA, cela signifie que les capitaux permanents arrive à couvrir l'ensemble de son actifs immobilisées ce qui est bénéfique pour SOTRAMA.

3.1.2. Calcul par le bas du bilan :

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actifs circulants} - \text{passifs circulants}$$

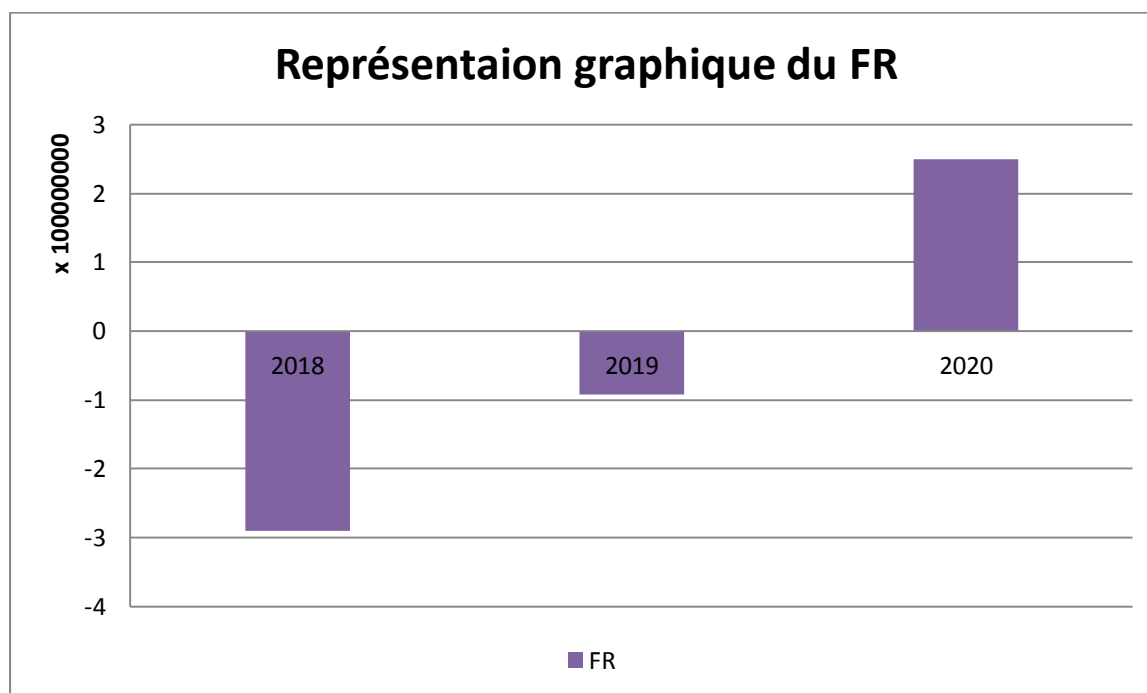
$$\text{FRN} = (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

Tableau N°20 : Détermination du fonds de roulement net par le bas du bilan

Éléments	2018	2019	2020
Valeur d'exploitation(1)	21 640 410	314 619 605	315 363 948
Valeurs réalisables(2)	459 528 394	394 095 780	280 041 496
Valeurs disponible(3)	1 170 264	19 941 987	2 785 714
DCT (4)	771 894 300	820 669 871	348 276 445
FRN (1) +(2) +(3)-(4)	- 289 555 230	- 92 012 498	249 914 714

Source: Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Graph N° 03 : Représentation graphique de fonds de roulement



Source: réalisé par nos soins.

SOTRAMA a enregistré un FR négatif (actifs circulants inférieures aux dettes à court terme) avec un montant de -289 555 230 DA en 2018 et un montant de -92 012 498 en 2019, cela signifie que l'entreprise ne peut pas couvrir ses dettes à court terme par ses actifs circulants. Donc elle doit faire appel à dettes à court et moyen terme

Par contre en 2020, SOTRAMA exprime un FR positif avec un montant de 249 914 714 DA, cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme ce qui est bénéfique pour SOTRAMA. Donc cette dernière est en bonne santé financière.

3.2. Détermination des besoins en fonds de roulement :

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

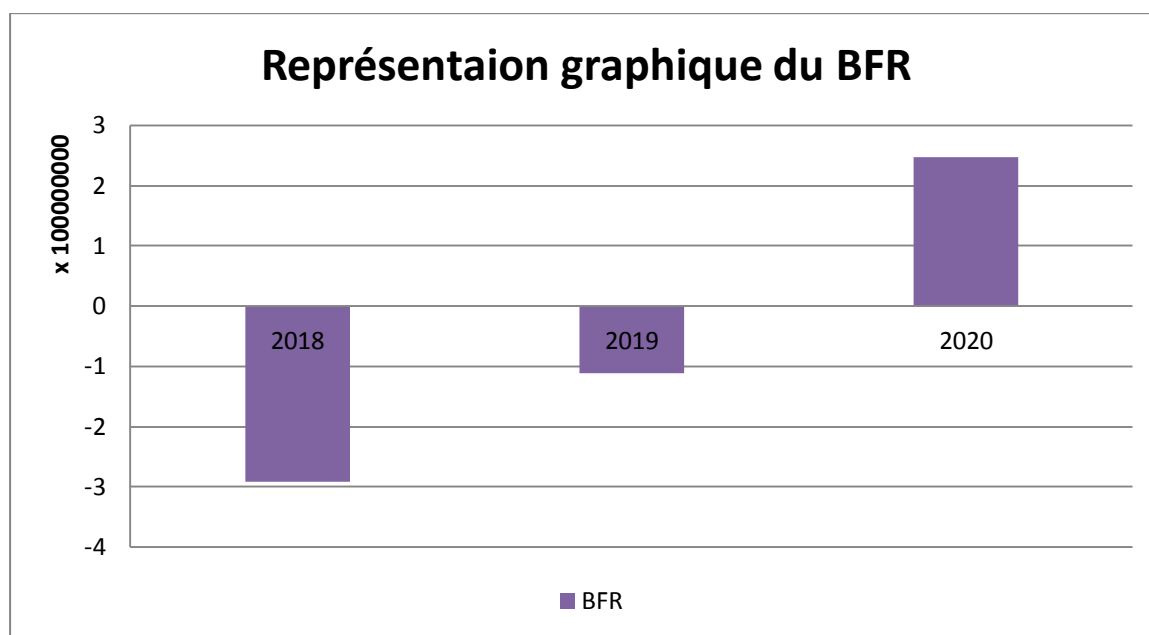
$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{Valeurs d'exploitations} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{DCT-CBT})$$

TableauN°21: Présentation des besoins en fonds de roulement

Éléments	2018	2019	2020
Valeur d'exploitation(1)	21 640 410	314 619 605	315 363 948
Valeur réalisable(2)	459 528 394	394 095 780	280 041 496
DCT-CBT(3)	342 279 919	371 420 994	213 292 425
BFR(1) +(2)-(3)	138 888 885	337 294 391	382 113 019

Source: Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Graph N° 04: Représentation graphique du besoin en fonds de roulement



Source: réalisé par nos soins.

SOTRAMA a réalisé un BFR positif durant les trois années avec un montant de 138 888 885 DA en 2018 et 337 294 391 DA en 2019, 382 113 019 DA en 2020, (les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation), dans ce cas l'entreprise doit financer ses besoins à court terme par son fonds de roulement. Donc la situation de SOTRAMA n'est pas en bonne santé financière.

3.3. Détermination de la trésorerie nette :

La trésorerie représente les disponibilités qui lui permettant de financer ses dépenses à court terme.

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

Tableau N° 22 : Présentation de la trésorerie nette

Éléments	2018	2019	2020
FRN(1)	-289 555 230	-92 012 498	249 914 714
BFR(2)	138 888 885	337 294 391	382 113 019
Trésorerie nette(1) - (2)	- 428 444 117	- 429 306 890	- 132 198 306

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Ou bien :

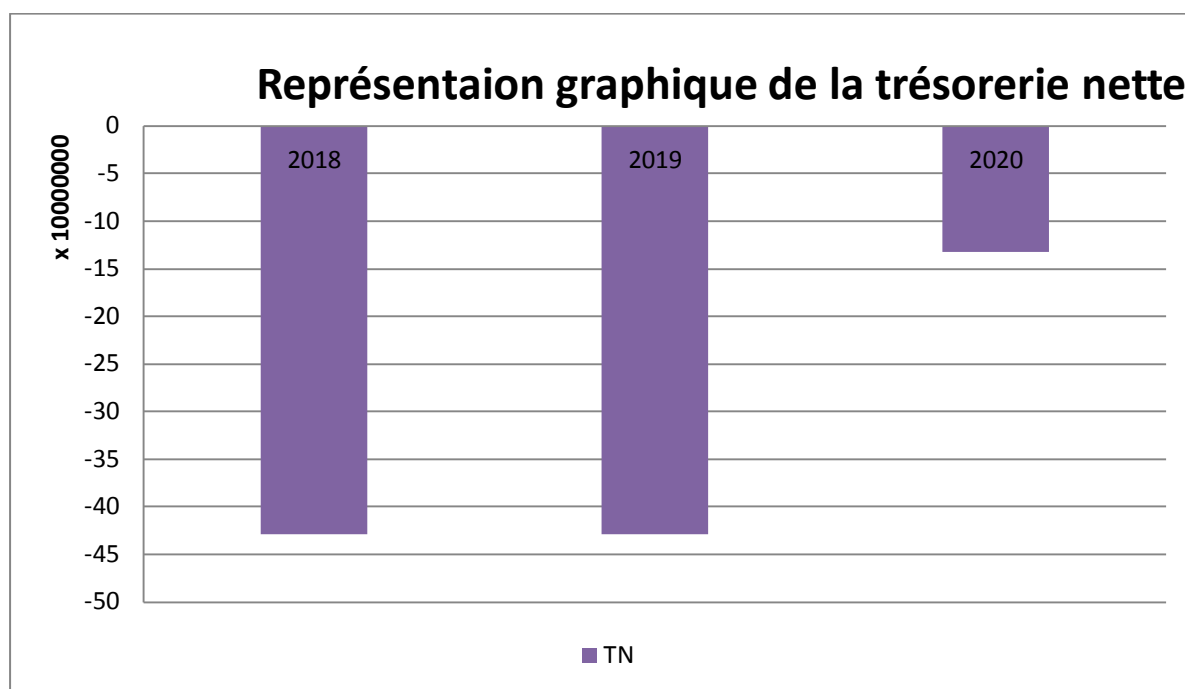
$$\text{Trésorerie nette} = \text{Valeur disponible} - \text{Dettes financières à court terme}$$

Tableau N° 23 : Présentation de la trésorerie nette

Éléments	2018	2019	2020
Trésorerie actif (1)	1 170 264	19 941 987	2 785 714
Trésorerie passif(2)	429 614 381	449 248 877	134 984 020
Trésorerie nette(1) - (2)	- 428 444 117	- 429 306 890	- 132 198 306

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Graph N° 05 : Représentation graphique de la trésorerie nette



Source: réalisé par nos soins.

Au cours de ces trois exercices (2018, 2019 et 2020) SOTRAMA dégage des excédents de liquidités (-428 444 117DA en 2018, -429 306 890 DA en 2019 et -132 1980306 DA en 2020).

On constate que la Trésorerie négatifs signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme.

D'après tout ce qui précède, on peut conclure que SOTRAMA est en situation déséquilibré.

3.4. Analyse des équilibres financiers :

3.4.1. Pour les années 2018/2019 :

On constate que les FR sont négatifs, mais plus important que les BFR en valeur absolue ce qui engendre une trésorerie nette négative et donc un équilibre immédiat réalisé.

Néanmoins, cette stabilité n'est pas à long terme, et la situation présente des risques pour l'entreprise.

En effet, un «FR < 0» signifie que des valeurs immobilisées sont financées par des dettes à court terme (DCT).

Si on approfondit dans la gestion de l'entreprise, on constate que cette situation provient encore une fois, de la lenteur des circuits d'allocation des fonds qui caractérisent l'entreprise.

En outre, des programmes d'investissement très important sont réalisés par l'entreprise et immobilisé dans son actif, dans le cadre des programmes Etatique (programmes financés

par l'Etat). Ces travaux sont réalisés à terme donc comptabilisés en immobilisations en cours en contre partie des DCT.

3.4.2. Pour l'année 2020:

Le fonds de roulement net est positif, ce qui signifie à priori que l'équilibre à long terme est assuré. Cet excédent réalisé par l'entreprise est justifié par le fait que tous les emplois stables sont financés par des fonds permanents.

L'entreprise dispose même d'une marge de sécurité lui permettant de financer une partie de ses actifs circulant. Cependant, pour juger si ce fond de roulement est suffisant, il y a lieu de le comparer au besoin au fond de roulement. Cette comparaison montre que le FR est positif et suffisant pour couvrir les besoins d'exploitation exprimée par l'entreprise donc l'équilibre est réalisé.

A travers l'analyse par la méthode des équilibres financiers, nous avons pu constater des résultats positifs, donc SOTRAMA est en situation d'équilibre. De ce fait, porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise ne se limite pas au calcul de ces équilibres mais il convient, dès lors de faire appel à d'autres outils d'analyse dont l'analyse par la méthode de rentabilité et des ratios.

4. L'analyse par la méthode des ratios:

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution, dans le temps, de la performance économique et financière ainsi que des structures de l'entreprise.

4.1. Les ratios de la structure financière :

4.1.1. Le ratio de financement permanent (R.F.P) :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{Capitaux Permanents (KP)}}{\text{Actifs Immobilisés (AI)}}$$

Tableau N°24: Le calcul de ratio de financement permanent

Désignation	2018	2019	2020
KP	2 726 450 898	3 892 077 076	4 042 055 822
AI	3 016 006 127	3 984 089 574	3 792 141 108
R.F.P	0.90	0.97	1.06

Source: Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de financement permanent

Ce ratio est inférieur à 1 au cours de deux exercices 2018, 2019, cela indique que les capitaux permanents sont inférieurs aux actifs immobilisés

Par contre en 2020 le ratio est supérieur à 1 ce qui explique que les capitaux permanents ont pu financer la totalité des actifs immobilisés de l'entreprise.

Donc SOTRAMA n'est pas équilibrée structurellement (les ressources stable n'arrivent pas à financer la totalité des valeurs immobilières) ce qui explique que l'entreprise utilise une partie des dettes à court terme pour financer ses actifs immobilisés.

4.1.2. Le ratio de financement propre des immobilisations (R.F.P.I) :

$$\text{Ratio de Financement Propre des Immobilisations} = \frac{\text{Capitaux Propres (CP)}}{\text{Actifs Immobilisés (AI)}}$$

Tableau N°25: Le calcul de Ratio de financement propre des immobilisations

Désignation	2018	2019	2020
CP	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
AI	3 016 006 127	3 984 089 574	3 792 141 108
R.F.P.I	0.73	0.88	0.98

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de financement propre des immobilisations

Ce ratio est supérieur à 0,5 aux cours de trois exercices 2018, 2019, 2020 (capitaux propres supérieurs aux actifs immobilisés). Ce qui signifie que les capitaux propres de SOTRAMA finance en totalité ses actifs immobilisés.

4.1.3. Le ratio des immobilisations d'actif (R.I.A) :

$$\text{Ratio des immobilisations d'Actif} = \frac{\text{Actifs Immobilisés (AI)}}{\text{Total Actif}}$$

Tableau N°26 : Le calcul de ratio des immobilisations d'actif

Désignation	2018	2019	2020
AI	3 016 006 127	3 984 089 574	3 792 141 108
Total Actif	3 498 345 19	4 712 746 948	4 390 332 268
R.I.A	0.86	0.84	0.86

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétations de ratio de l'immobilisation d'actif

On remarque que la part des immobilisations représente 86% en 2018, 84% en 2019 et 86% en 2020 du total actif ce qui explique l'importance dans l'immobilisation dans cette entreprise vu son volume par rapport aux autres classes de l'actif.

4.1.4. Le ratio de financement total (R.F.T) :

$$\text{Ratio de Financement Total} = \frac{\text{Capitaux Propres (CP)}}{\text{Total passif}}$$

Tableau N°27: Le calcul de ratio de financement total

Désignation	2018	2019	2020
Cp	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
Total passif	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268
R.F.T	0.63	0.75	0.85

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de financement total

Ce ratio est supérieur à 1/3 dans les trois années 2018, 2019, 2020, d'où les capitaux propres représentent respectivement 63% et 75%, 85% du total des ressources.

4.2. Les ratios de solvabilité :

4.2.1. Le ratio d'autofinancement financière (R.A.F) :

$$\text{Ratio d'Autonomie Financière} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Total dettes}$$

Tableau N°28: Le calcul de ratio d'autonomie financière

Désignation	2018	2019	2020
CP	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
DLMT+DCT	1 270 530 750	1 173 046 093	647 765 129
R.A.F	1.75	3.01	5.77

Source: Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

On constate que ce ratio en 2018, 2019, 2020 et supérieur à 1, cela signifie que ce dernier est la plus capable pour l'entreprise, cela indique le degré de l'indépendance de SOTRAMA vis-à-vis ses créanciers donc l'entreprise a une bonne autonomie financière

4.2.2. Le ratio de solvabilité général (R.S.G) :

$$\text{Ratio de Solvabilité Générale} = \text{Total Actif} / \text{Total Dettes}$$

Tableau N°29: Le calcul de ratio de solvabilité générale

Désignation	2018	2019	2020
Total Actif	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268
Total dette	1 270 530 750	1 173 046 093	647 765 129
R.S.G	2.75	4.01	6.77

Source: Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de solvabilité générale

Ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années 2018, 2019, 2020, cela signifie que cette entreprise peut faire face à ses dettes à court terme et à long terme.

4.3. Les ratios de liquidité :

4.3.1. Le ratio de liquidité général (R.L.G) :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actifs circulants} / \text{DCT}$$

Tableau N°30 : Le calcul de ratio de liquidité générale

Désignation	2018	2019	2020
AC	482 339 070	728 657 373	598 191 159
DCT	771 894 300	820 669 871	348 276 445
R.L.G	0.62	0.88	1.71

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de liquidité générale

Ce ratio représente respectivement 0,62 et 0,88 pour les années 2018 et 2019, ce qui signifie que l'entreprise marque une insuffisance des liquidités sur les exigibilités à court terme

Par contre en 2020 ce ratio est supérieur à 1 qui représente 1,71 ce qui signifie que les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an dans ce cas SOTRAMA dispose d'une liquidité suffisante qui lui permet de rembourser ses dettes à court terme et engendre une marge de sécurité donc l'entreprise est solvable à court terme.

4.3.2. Le ratio de liquidité réduite (R.L.R) :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = [\text{Valeurs Réalisables (VR)} + \text{Valeurs Disponibles (VD)}] / \text{DCT}$$

Tableau N°31 : Le calcul de ratio de liquidité réduite

Désignation	2018	2019	2020
VR+VD	460 698 658	414 037 767	282 827 210
DCT	771 894 300	820 669 871	348 276 445
R.L.R	0.59	0.50	0.81

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de liquidité réduite

Ce ratio est supérieur à 0,5 durant les trois années 2018, 2019,2020 ce qui signifie que SOTRAMA rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles.

4.3.3. Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I) :

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeurs Disponibles (VD)} / \text{DCT}$$

Tableau N°32: Le calcul de ratio de liquidité immédiate

Désignation	2018	2019	2020
VD	1 170 264	19 941 987	2 785 714
DCT	771 894 300	820 669 871	348 276 445
R.L.I	0.00151	0.02	0.00799

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de ratio de liquidité immédiate

Durant les trois exercices, le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 0,2 ce qui est signifié qu'elle est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ces disponibilité, donc SOTRAMA est en difficulté.

4.4. Les ratios de rentabilité économique :

4.4.1. Le ratio de rentabilité économique (R.R.E) :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{total actif}$$

Tableau N°33 : Le calcul de la rentabilité économique

Désignation	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation	51 902 295	37 279 718	21 890 285
Total Actif	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268
Résultat économique	0.01	7.91	4.98

Source : Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Commentaire

Durant les trois exercices, le ratio de la rentabilité économique de SOTRAMA est positif, cela signifie que la rentabilité est satisfaisante, autrement disses actifs économiques étaient rentable, même s'il était faible en 2018.

4.4.2. Le ratio de rentabilité financière (R.R.F) :

$$\text{Ratio de Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

Tableau N°34: Le calcul de la rentabilité financière

Désignation	2018	2019	2020
RN	5 960 597	2 708 407	7 720 488
CP	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
RRF	2.67	7.65	2.06

Source: Elaboré par nos soins, à partir des bilans financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Commentaires

On remarque que le ratio de rentabilité financière durant les trois années 2018, 2019, 2020 est positif, cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentabilité financière.

5. L'analyse de l'activité et de rentabilité :

5.1. L'analyse de l'activité :

5.1.1. Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

L'analyse financière ne se limite pas à l'étude du bilan, il faut aussi étudier le compte de résultat pour déterminer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), ce dernier constitue un outil de l'analyse de l'activité de l'entreprise. Nous procédons à l'étude des tableaux des comptes des résultats des exercices 2018. 2019. 2020

5.1.2. Présentation du tableau des SIG des années 2018, 2019, 2020 :

Tableau N°35 : représente les différents comptes des SIG

	2018	2019	2020
Ventes et produits annexes	688 390 358	528 624 861	670 034 158
Prestations fournies production énergie et matériel	00	00	00
Subvention d'exploitation	00	00	00
Variations stocks produits finis et en cours	00	00	00
Prestations reçues production énergie et matériel	00	00	00
production	- 29 800 937	228 266 312	- 2 925 764
I-Production de l'exercice	658 589 421	756 891 174	667 108 393
Achats consommés	- 421 916 388	- 378 623 997	- 477 569 851
Services extérieures et autres consommations	- 117 883 520	- 117 594 496	- 72 030 270
Prestations reçues services	00	00	00
II- Consommation de l'exercice	539 799 913	549 600 124	496 218 497
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	118 789 508	260 672 676	117 508 269
Charges de personnel	- 105 347 432	- 154 730 980	- 159 097 476
Impôts, taxes et versements assimilés	- 9 399 720	- 7 137 101	- 14 107 353
IV-Excédent brut d'exploitation	4 042 355	98 804 594	- 55 696 560
Autres produits opérationnels	136 238 967	68 067 580	259 398 865

Chapitre 3 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA.

Autres charges opérationnelles	- 11 570 804	- 17 877 423	- 9 522 667
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 76 808 222	- 111 715 033	- 172 289 351
Charges d'amortissement et autres provisions reçues	00	00	00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	00	00	00
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies	00	00	00
V-Résultat opérationnel	51 902 295	37 279 718	21 890 285
Produits financiers	153 241	166 479	115 943
Charges financières	- 45 051 473	- 34 263 656	12 934 187
Prestations reçues frais financiers	00	00	00
VI- Résultat financier	- 44 898 232	- 34 097 176	- 12 818 244
VII- Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	7 004 062	3 182 542	9 072 041
Impôts, exigibles sur résultats ordinaires	- 1 043 465	- 474 135	- 1 351 553
Autres impôts sur les résultats	00	00	00
Total des produits des activités			
Total des charges des activités			
VIII- Résultat net des activités ordinaires			
Eléments extraordinaires (produits)	00	00	00
Eléments extraordinaires (charges)	00	00	00
Charges hors exploitation reçues	00	00	00
Produits hors exploitation reçues	00	00	00
Produits hors exploitation fournis	00	00	00
Charges hors exploitation fournies	00	00	00
IX- Résultat extraordinaire	00	00	00
X- Résultat net de l'exercice	5 960 597	2 708 407	7 720 488

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Une fois le tableau des SIG des trois exercices est élaboré, nous essayons de faire une interprétation de chaque solde contribuant à la formation du résultat.

Interprétation des soldes intermédiaires de gestion

Production de l'exercice

Durant les deux années 2018, 2019, SOTRAMA a comme une augmentation dans la production. Elle est passée de 658 589 421 DA en 2018 à 756 891 174DA à 2019.

Ceci s'explique par l'augmentation des ventes des produits annexes, aussi par le raccordement de nouvelle clientèle.

Par contre en 2020, SOTRAMA elle a enregistré une diminution à 667 108 393DA cette diminution s'explique principalement à l'augmentation des charges par rapport à la production de l'exercice.

Consommation de l'exercice

Durant les trois années 2018, 2019, 2020, SOTRAMA a connu une légère augmentation dans les consommations qui est due à la production de l'exercice.

Valeur ajoutée

La richesse apportée par l'entreprise est de 118 789 508 DA en 2018, 260 672 676 DA en 2019 et 117 508 269 DA en 2020, Nous constatons que la valeur ajoutée a augmenté. Malgré que la VA est positive sur les deux exercices, il reste insuffisant pour couvrir les charges de personnel et impôt et taxes du brut d'exploitation. Cette augmentation est due à la production de l'exercice.

Par contre en 2020 on constate une diminution. Cette diminution s'explique principalement à l'augmentation des charges par rapport à la production de l'exercice.

Excédent brut d'exploitation

C'est la part de valeur ajoutée qui revient à l'entreprise, cet indicateur est positif durant les deux années 4 042 355 DA en 2018 et 98 804 594 DA en 2019, ce qu'on appelle Excédent brut d'exploitation suffisant mais on remarque une forte diminution durant les deux années soit 98 804 594 en 2019 et -55 696 560 DA en 2020 cette baisse est due à la baisse des charges par rapport à la valeur ajoutée.

Résultat d'exploitation

C'est le résultat généré de l'activité normale de l'entreprise indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, le résultat d'exploitation est positif pendant les trois années, soit 51 902 295 DA en 2018, 37 279 718 DA en 2019 et 21 890 285 DA en 2020, ce qui nous permet de constater une forte diminution, et cela est due à l'augmentation des autres charges opérationnelles.

Résultat financier

SOTRAMA a enregistré un résultat négatif sur les trois années, - 44 898 232 DA en 2018 et -34 097 176 DA en 2019. -12 818 244 DA en 2020. Elle a connu une dégradation qui est due principalement aux prestations reçues frais financiers.

Résultat courant avant impôt

Résultat courant avant impôts exprime l'enrichissement de l'entreprise après prise en compte du coût de ses financements extérieurs. SOTRAMA a réalisé un résultat positif.

Résultat extraordinaire

Pour SOTRAMA le résultat extraordinaire est nul durant les trois années car il n'y a pas d'activités hors exploitation.

Résultat net de l'exercice

Le résultat net est positif durant les trois années 5 960 597 DA en 2018 et 2 708 407 DA en 2019, 7 720 488 DA en 2020. Ce qui veut dire qu'elle est performant, et elle arrive à a dégagé un bénéfice.

5.1.3. Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF) :

La CAF représente les ressources dégagée par l'entreprise a cour d'un exercice par l'ensemble des opérations de gestion on peut calculer la CAF par deux méthodes différentes

Tableau N°36: Calcul de la CAF par la Méthode soustractive

Désignation	2018	2019	2020
Excédent brut d'exploitation	4 042 355	98 804 594	-5 569 560
Transfert de charges (d'exploitation)	00	00	00
Autres produits (d'exploitation)	136 238 967	68 067 580	259 398 865
Autres charges (d'exploitation)	11 570 804	17 877 423	95 22667
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	00	00	00
Produits financiers	153 241	166 479	115 943
Charges financières	45 051 473	34 263 656	12 934 187
Produits exceptionnels	00	00	00
Charger exceptionnelles	00	00	00
Participation des salariés aux résultats	00	00	00
Impôts sur les bénéfices	1 043 465	474 135	1 351 553
Capacité d'autofinancement	82 768 820	114 423 440	180 009 840

Source: élaboré par nos soins, à partir des tableaux des comptes de résultat de SOTRAMA de TEBESSA.

Tableau N°37 : Calcul de la CAF par la Méthode additive

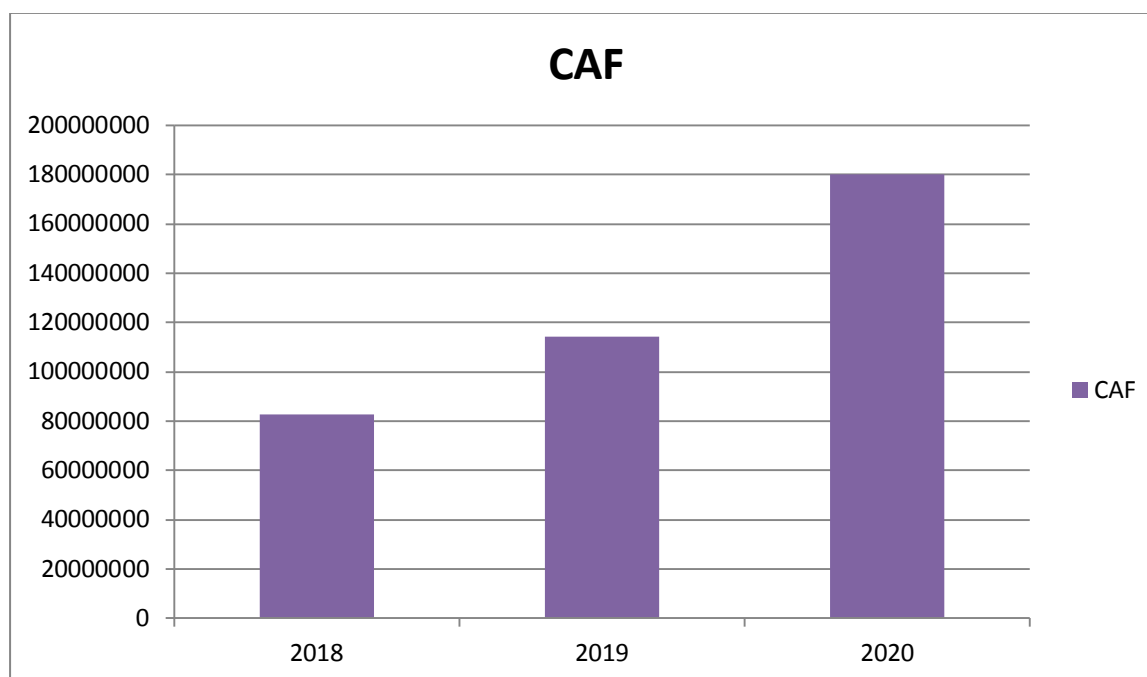
Désignation	2018	2019	2020
Résultant de l'exercice	59 605 597	2 708 407	77 204 87
+ Dotation aux amortissements et provisions	76 808 222	111 715 033	172 289 351
- Reprises sur amortissements et provisions	00	00	00
valeur comptable des éléments immobilisés et financiers cédés	-	-	-
Produits de cessions d'éléments d'actif	-	-	-
Subventions d'investissement	00	00	00
Capacité d'autofinancement	82 768 820	114 423 440	180 009 840

Source : élaboré par nos soins, à partir des tableaux des comptes de résultat de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation de la CAF

Nous remarquons que SOTRAMA ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer, la capacité d'autofinancement pour ses trois années étudiées 2018, 2019, 2020 est positive, signifie que l'entreprise dégage un surplus monétaire et dispose des possibilités de financement de la croissance de l'activité financière des nouveaux investissements et de remboursements et ses emprunts.

Graphes N°06 : Représentation graphique de la CAF



Source: réalisé par nos soins.

5.1.4. Détermination de l'autofinancement :

Le calcul de l'autofinancement est comme suit:

$$\text{Autofinancement de l'exercice} = \text{CAF} - \text{dividendes versés durant l'exercice}$$

Tableau N°38 : Calcul de L'autofinancement

Désignation	2018	2019	2020
CAF	82 768 820	1 144 234 440	1 800 098 840
Dividendes versés durant l'exercice	00	00	00
Autofinancement de l'exercice	82 768 820	1 144 234 440	1 800 098 840

Source : élaboré par nos soins, à partir des tableaux des comptes de résultat de SOTRAMA de TEBESSA.

5.2. L'analyse de la rentabilité :

5.2.1. L'effet de levier :

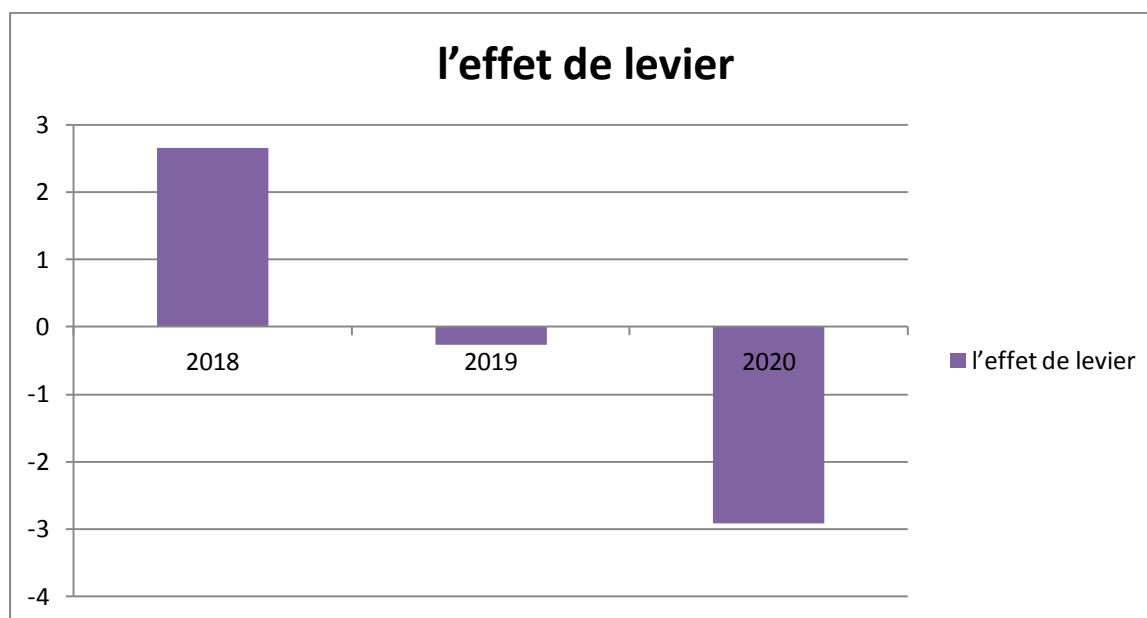
$$\text{Rentabilité Financière} = \text{Rentabilité Economique} + \text{l'Effet de Levier}$$

Tableau n°39 : Le calcul de l'effet de levier

Désignation	2018	2019	2020
Rentabilité économique	0,01	7,91	4,98
Rentabilité financière	2,67	7,65	2,06
L'effet de levier	2,66	- 0,26	- 2,92

Source: réalisé par nos soins.

Graph N°07: Représentation graphique de l'effet de levier



Source: réalisé par nos soins.

Commentaire:

On remarque que l'effet de levier est positif durant l'année 2018, cela signifie que l'entreprise exerce un impact positif sur la rentabilité financière dégagée par SOTRAMA, dans ce cas l'endettement est favorable, par contre l'effet de levier est négatif en 2019 et 2020, et cela signifie que l'endettement est défavorable.

Section 03: l'analyse de la performance financière de SOTRAMA de TÉBESSA

1. Les indicateurs d'activité et de productivités :

1.1. Les indicateurs d'activité:

1.1.1. Taux de croissance du chiffre d'affaire :

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaire} = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

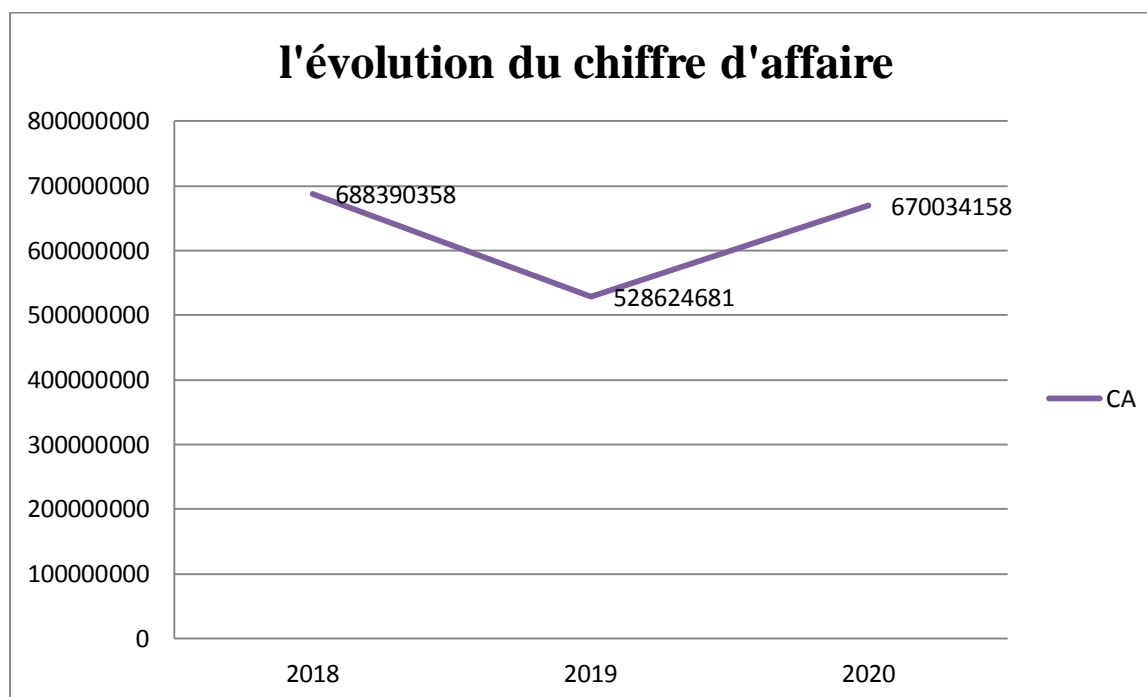
Il permet de mesurer le taux de croissance de l'entreprise.

Tableau N°40: Taux de croissance du chiffre d'affaire (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat en %
2018	$\frac{688\,390\,358 - 671\,221\,421}{671\,221\,421}$	2,55%
2019	$\frac{528\,624\,861 - 688\,390\,358}{688\,390\,358}$	- 23,20%
2020	$\frac{670\,034\,158 - 528\,624\,686}{528\,624\,686}$	26,75%

Source : réalisé par nos soins.

Graph N°08 : présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Le chiffre d'affaire de l'entreprise SOTRAMA a connu un taux de croissance positif de 2018 à 2020. En effet, l'entreprise garde toujours la position de leader sur le marché qui lui permet d'imposer les prix.

1.1.2. Taux de croissance de la valeur ajoutée :

$$\text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} = \frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA_{n-1}}$$

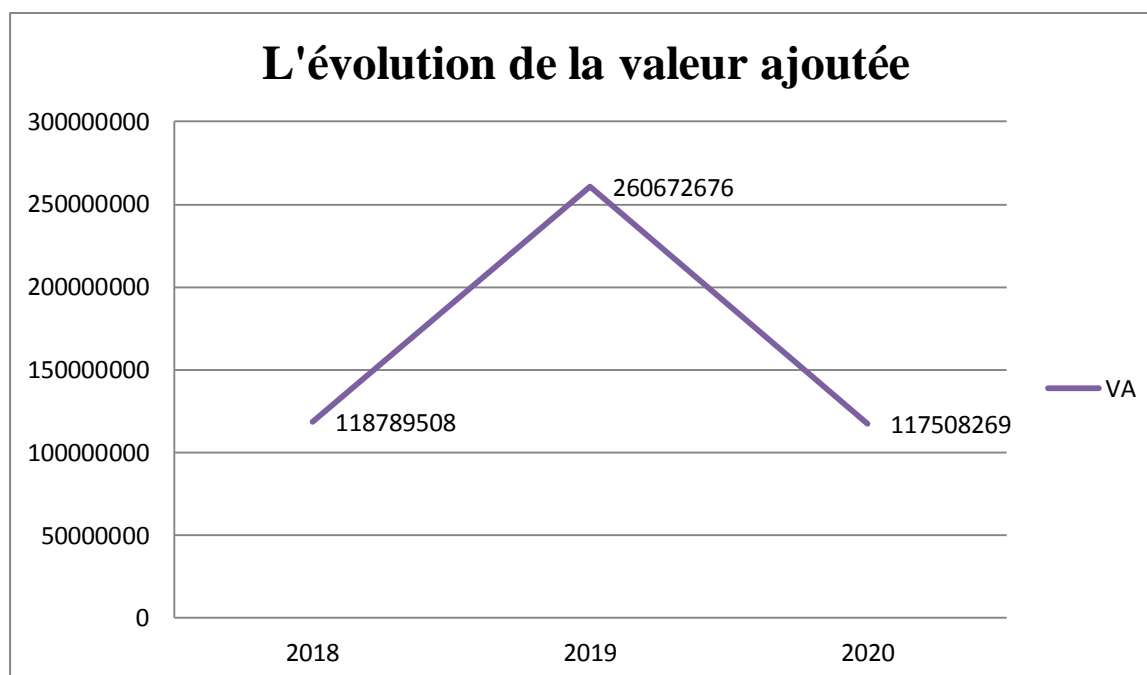
Il exprime l'évolution de la valeur ajoutée, il est également un indicateur de croissance.

Tableau N°41 : Taux de croissance de la valeur ajoutée (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat en %
2018	$\frac{118\,789\,508 - 103\,820\,058}{103\,820\,058}$	14,41%
2019	$\frac{260\,672\,676 - 118\,789\,508}{118\,789\,508}$	119,44%
2020	$\frac{117\,508\,269 - 260\,672\,676}{260\,672\,676}$	- 54,92%

Source : réalisé par nos soins.

Graphique N°09 : présentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : réalisé par nos soins

Interprétation

Le taux de croissance de la valeur ajoutée est positif pour toutes les années. En 2019, elle a presque doublé par rapport à 2018, par contre en 2020 le taux de croissance est modeste par rapport à celui enregistré en 2019.

1.2. Les indicateurs de productivité :

Les ratios de productivité mesurent le rapport entre la richesse économique créée et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre dans ce but.

Nous donnons dans le tableau suivant l'évolution de l'effectif de l'entreprise SOTRAMA.

L'effectif des employés

Tableau N°42: L'effectif des employés de SOTRAMA

Année	2018	2019	2020
Effectif	328	334	350

Source: Document interne de SOTRAMA de TEBESSA.

1.2.1. Charges de personnel par employés :

$$\text{Charges de personnel par employés} = \frac{\text{charge de personnel}}{\text{Effectif}}$$

Tableau N°43 : Charges de personnel / effectif (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat
2018	$\frac{105\,347\,432}{328}$	321 181,19
2019	$\frac{154\,730\,980}{334}$	463 266,40
2020	$\frac{159\,097\,476}{350}$	454 542,21

Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Les charges du personnel sont l'un des postes plus entrant dans la détermination de la productivité, d'où la nécessité de l'analyse, ces frais sont constitués de l'ensemble des rémunérations de salaires (permanente et contractuel), primes, indemnités, et des charges sociales. Nous remarquons que les charges du personnel augmentent avec le nombre d'emplois.

1.2.2. Productivité par employé :

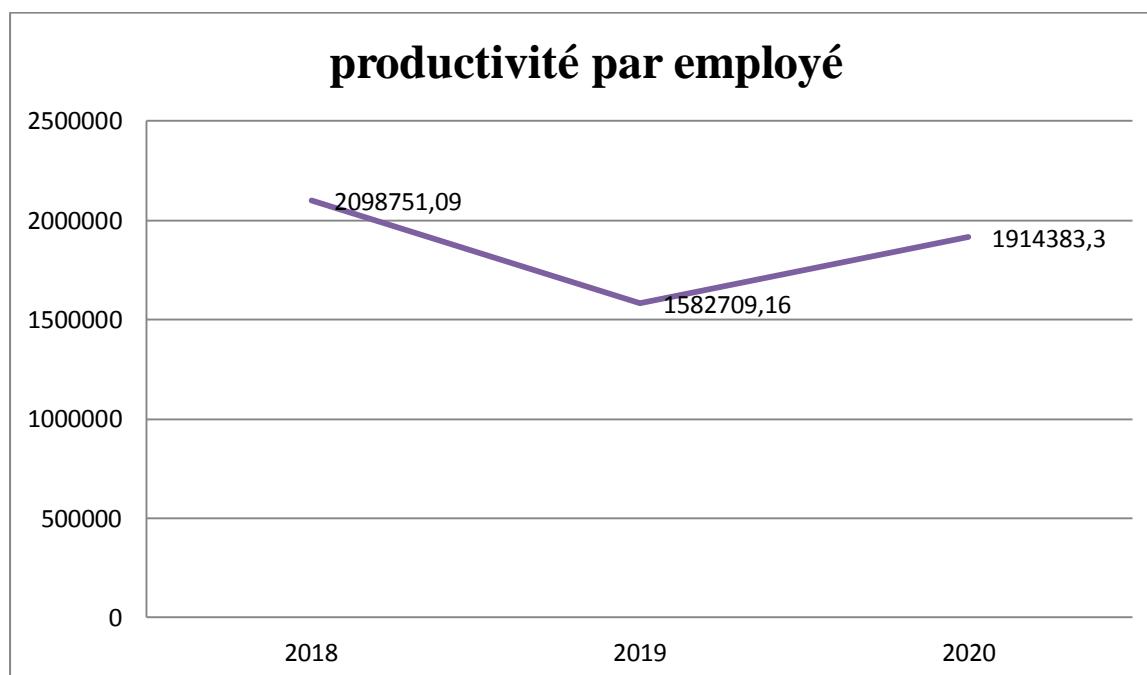
$$\text{Productivité par employé} = \frac{\text{CA de l'exercice}}{\text{nombre moyen d'employés}}$$

Tableau N°44: Productivité par employé (2018-2019-2020)

Année	Ratio	productivité par employé	%
2018	$\frac{688\ 390\ 358}{328}$	2 098 751,09	/
2019	$\frac{528\ 624\ 681}{334}$	1 582 709,16	- 24,58%
2020	$\frac{670\ 034\ 158}{350}$	1 914 383,3	20,95%

Source : réalisé par nos soins.

Graph N°10 : présentation graphique de la productivité par employé



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Nous remarquons que la productivité par employé a baissé pendant les trois années car le nombre d'employé a augmenté.

1.2.3. Part des charges personnel dans la valeur ajoutée :

$$\text{Part des charges personnel dans la valeur ajoutée} = \frac{\text{charges de personnel}}{\text{valeur ajoutée}}$$

Tableau N°45: Part des charges personnel dans la valeur ajoutée (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat en %
2018	105 347 432	88,68%
	118 789 508	
2019	154 730 980	59,35%
	260 672 676	
2020	159 097 476	135,39%
	117 508 269	

Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Les charges du personnel absorbent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise. En 2020 la valeur ajoutée est suffi pour couvrir ces charges, En effet les revendications salariales (inévitables) à la hausse de ces dernières années sur le plan national ajoutée à l'absence de système d'information fiable qui peut servir de base pour une comptabilité analytique augmentation sensiblement les coûts.

1.2.4. La productivité moyenne du travailleur :

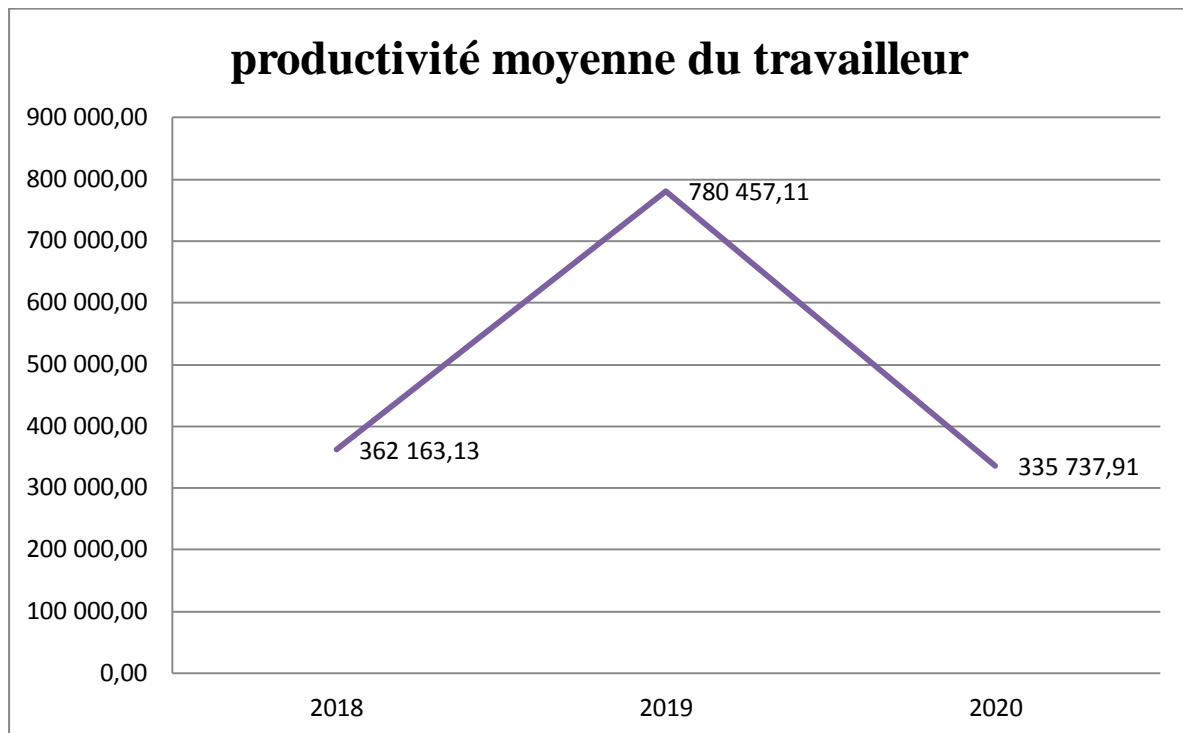
$$\text{La productivité moyenne du travailleur} = \frac{VA}{\text{Effectif}}$$

Tableau N° 46: valeur ajoutée / Effectif (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat	%
2018	118 789 508	362 163,13	/
	328		
2019	260 672 676	780 457,11	115,49%
	334		
2020	117 508 269	335 737,91	- 56,98%
	350		

Source : réalisé par nos soins.

Graphe N°11 : présentation graphique de la productivité moyenne du travailleur



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Ce ratio mesure la productivité de travailleur il connaît une évolution positive durant l'année 2019 de 115,49% par rapport en 2020. Ce qui indique rendement meilleur de la part des salariés.

Ce ratio a connu une baisse dans la dernière année. Suite à l'augmentation de l'effectif de travailleurs.

2. Les indicateurs de solvabilité et de rentabilité:

2.1. Les indicateurs de solvabilité:

2.1.1. Degré d'endettement:

$$\text{Degré d'endettement} = \frac{\text{fonds de tiers}}{\text{fonds propre}}$$

Tableau N°47 : Degré d'endettement (2018-2019-2020)

Année	Ratio	Résultat en %
2018	$\frac{497\ 346\ 450 + 771\ 894\ 300}{2\ 227\ 814\ 448}$	5,69%
2019	$\frac{351\ 686\ 222 + 820\ 669\ 871}{3\ 539\ 700\ 854}$	33,12%
2020	$\frac{298\ 798\ 684 + 348\ 276\ 445}{3\ 742\ 567\ 138}$	17,28%

Source : réalisé par nos soins.

2.1.2. Part des fonds de tiers dans le total du passif :

$$\text{Part des fonds de tiers dans le total du passif} = \frac{\text{fonds de tiers}}{\text{total du passif}}$$

Tableau N°48 : Part des fonds de tiers dans le total du passif

Année	Ratio	Résultat en %
2018	$\frac{497\ 346\ 450 + 771\ 894\ 300}{3\ 498\ 345\ 198}$	36,28%
2019	$\frac{351\ 686\ 222 + 820\ 669\ 871}{4\ 712\ 746\ 948}$	24,87%
2020	$\frac{298\ 798\ 684 + 348\ 276\ 445}{4\ 390\ 332\ 268}$	14,73%

Source : réalisé par nos soins.

2.1.3. Part des fonds propres dans le total du passif :

$$\text{Part des fonds propres dans le total du passif} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{total du passif}}$$

Tableau N°49 : Part des fonds propres dans le total du passif

Année	Ratio	Résultat en %
2018	$\frac{2\ 227\ 814\ 448}{3\ 498\ 345\ 198}$	63,68%
2019	$\frac{3\ 539\ 700\ 854}{4\ 712\ 746\ 948}$	75,10%
2020	$\frac{3\ 742\ 567\ 138}{4\ 390\ 332\ 268}$	85,24%

Source : réalisé par nos soins.

2.2. Les indicateurs de rentabilité :

2.2.1. Taux de marges brut d'exploitation :

$$\text{Taux de marges brut d'exploitation} = \frac{EBE}{CA (HT)}$$

Tableau N°50 : Taux de marges brut d'exploitation

Année	2018	2019	2020
EBE	4 042 355	98 804 594	- 55 696 560
CA (HT)	578 479 292,4	444 222 572,3	563 053 914,3
Taux de marge brut d'exploitation en %	69,87%	22,24%	/

Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Le taux de marge brut est positif sur les deux premières années cela implique que l'entreprise est capable de générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaire.

L'excédent brut d'exploitation est négative en 2020 cela revient principalement à l'augmentation des charges personnelles.

2.2.2. Taux de marge bénéficiaire :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \frac{\text{Résultat net}}{CA (HT)}$$

Tableau N°51 : Taux de marge bénéficiaire

Année	2018	2019	2020
Résultat net	5 960 597	2 708 407	7 720 487
CA (HT)	57 847 292,4	444 222 572,3	563 053 914,3
Taux de marge bénéficiaire en %	10,30%	0,60%	1,37%

Source: réalisé par nos soins.

Interprétation

Ce ratio exprime la responsabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité D'après les calculs on remarque que le taux est positif pour les trois années, toutefois est baisser conséquent a partir en 2019 ceci s'explique par l'augmentation des frais financiers.

2.2.3. La rentabilité économique :

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{résultat net}}{\text{total actif}} \times 100$$

Tableau N°52 : La rentabilité économique (2018-2019-2020)

Année	2018	2019	2020
Résultat net (1)	5 960 597	2 708 407	7 720 487
Total actif (2)	3 498 345 198	4 712 746 948	4 390 332 268
$R_1 = (1)/(2) \times 100$	0,17%	0,05%	0,17%

Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

D'après les résultats obtenus, on peut dire que SOTRAMA est rentable économiquement durant les trois années 2018, 2019,2020 positif n'est pas suffisant.

2.2.4. La rentabilité financière :

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{fonds propres}} \times 100$$

Tableau N°53 : La rentabilité financière (2018-2019-2020)

Année	2018	2019	2020
Résultat net (1)	5 960 597	2 708 407	7 720 487
Fond propre (2)	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
$R_2 = (1)/(2) \times 100$	0,26	0.07	0.20

Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

Ce ratio mesure la rentabilité des capitaux investir, ce taux est positif en trois année 2018, 2019,2020.

Ce ratio a connu une amélioration rentable durant l'année 2018, suite aux bénéfices nets réalisés.

2.2.5. Flux de fonds dégagés par les ressources propres :

$$\text{Flux de fonds dégagés par les ressources propres} = \frac{CAF}{CP} \times 100$$

Tableau N°54 : Flux de fonds dégagés par les ressources propres (2018-2019-2020)

Année	2018	2019	2020
CAF (1)	82 768 820	114 423 440	180 009 840
Fond propre (2)	2 227 814 448	3 539 700 854	3 742 567 138
$R_3 = (1)/(2) \times 100$	3,71	3,23	4,80

Source : réalisé par nos soins.

3. Evaluation de la performance de l'entreprise à partir des modèles :

L'évaluation de la performance financière de SOTRAMA, ce sera à partir des modèles présenter dans le deuxième chapitre c'est-à-dire le modèle d'Altman pour apprécier ces possibilités de tomber en faillite et le modèle d'EVA qui permet de s'avoir si l'entreprise a créé de valeur.

3.1. Application du modèle d'Altman :

Dans le cadre de notre étude nous sommes limités à l'application du modèle d'Altman par ce que ce dernier est facilement applicable à cause de la disponibilité d'information nécessaire à son application.

3.2. La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

3.3. Le résultat du modèle d'Altman :

Obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$ L'entreprise est saine (sauvée).

$1,81 < Y < 2,99$ Zone neutre.

$Y < 1,81$ Zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise de 2018-2019-2020 selon le modèle D'Altman nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau N°55 : les éléments de calcul de la fonction d'Altman

Eléments	Formules	2018	2019	2020
X₁	Fond de roulement / Actif total	- 0,082	- 0,019	0,056
X₂	Réserves / Actif total	0,014	0,012	0
X₃	EBE / Actif total	0,001	0,020	- 0,012
X₄	Capitaux propres / Dettes totales	1,753	3,017	5,777
X₅	Chiffre d'affaire / Actif total	0,196	0,112	0,152

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Le tableau ci-dessus représente l'évaluation de la performance à partir de la fonction d'Altman.

Tableau N°56 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman

Eléments	2018	2019	2020
$1,2 X_1$	- 0,0984	- 0,0228	0,0672
$1,4 X_2$	0,0196	0,0168	0
$3,3 X_3$	0,0033	0,066	- 0,0396
$0,6 X_4$	1,0518	1,8102	3,4662
X_5	0,196	0,112	0,152
$Y=1,2X_1+ 1,4X_2+ 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$	1,1723	1,9822	3,6458

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de SOTRAMA de TEBESSA.

Interprétation

Les résultats obtenus en 2018, 2019 et 2020 sont respectivement $Y_{2018}= 1,1723$, $Y_{2019}= 1,9822$ et $Y_{2020}= 3,6458$. Dans la première année inférieure à 1,81 ($y < 1,81$) donc SOTRAMA de Tébessa se situe dans une zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance mais pour la deuxième année entre ($1,81 < Y < 2,99$) donc SOTRAMA se situe dans une zone neutre, mais pour la troisième année 2020 est de 3,6458 donc l'entreprise est sauvé parce qu'il est supérieur à 2,99 ($Y \geq 2,99$) en conclusion SOTRAMA de Tébessa a fait face à ses besoins financiers sans faire appel aux ressources externes (les crédits bancaires).


Cette section, nous a permis d'appréhender les indicateurs de la performance financière, il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios de rentabilité et ainsi par la méthode d'Altman et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la performance.

Conclusion

Après avoir procédé à l'analyse financière de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA sur le plan financier et sur la base des trois exercices (2018 – 2019 – 2020), nous remarquons que celle-ci présente des points forts et des points faibles.

Nous avons essayé de porter une image synthétique sur la situation financière de l'entreprise à travers de l'analyse des différents indicateurs de l'équilibre financier, et le calcul de toute une série de ratios, et enfin l'analyse de l'activité.

Cette analyse a été complétée par les indicateurs d'activité, de productivité, de solvabilité, et de rentabilité, qui ont permis de formuler des conclusions sur la performance financière de SOTRAMA de TEBESSA, suivant la méthode Altman dénote que celle-ci se situe en Zone dangereuse durant l'année 2018, Zone neutre en 2019, et rentable est saine durant l'année 2020. Ces résultats s'expliquent par la stabilité financière.



Conclusion
Générale

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise. Le but de cette analyse est de fournir, à partir des informations chiffrées, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation financière qui doit aider le dirigeant, investisseurs et le prêteur dans leur prise de décision.

Afin de bien mener notre travail nous avons procédé au traitement d'un cas pratique portant sur l'analyse des documents de la société SOTRAMA de TEBESSA pendant les trois années 2018, 2019 et 2020.

Le but de l'analyse de la situation financière est de découvrir les forces et les faiblesses de la société SOTRAMA, en s'appuyant sur certain nombre d'outils et techniques, tel que le calcul des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TN), l'analyse par la méthode des ratios et une autre sur l'analyse de l'activité (les soldes intermédiaire de gestion, la capacité d'autofinancement, l'autofinancement) et la rentabilité (l'effet de levier).

Grace à ces différentes analyses de l'équilibre financier présentées dans ce travail, nous avons constatés que SOTRAMA arrive à maintenir son équilibre financier en général, sa trésorerie est négative durant les trois exercices, on peut conclure que SOTRAMA est en situation déséquilibre.

D'après l'analyse de l'activité de l'entreprise, nous pouvons constater que SOTRAMA est performante en 2020, cela signifie que SOTRAMA a une bonne gestion, un chiffre d'affaire net, et peut s'investir pour assurer son développement durable. Par contre en 2018 et 2019 l'entreprise n'était pas en bonne santé, c'est-à-dire elle n'était pas performante, cela est dû à la diminution du chiffre d'affaires et l'augmentation des charges.

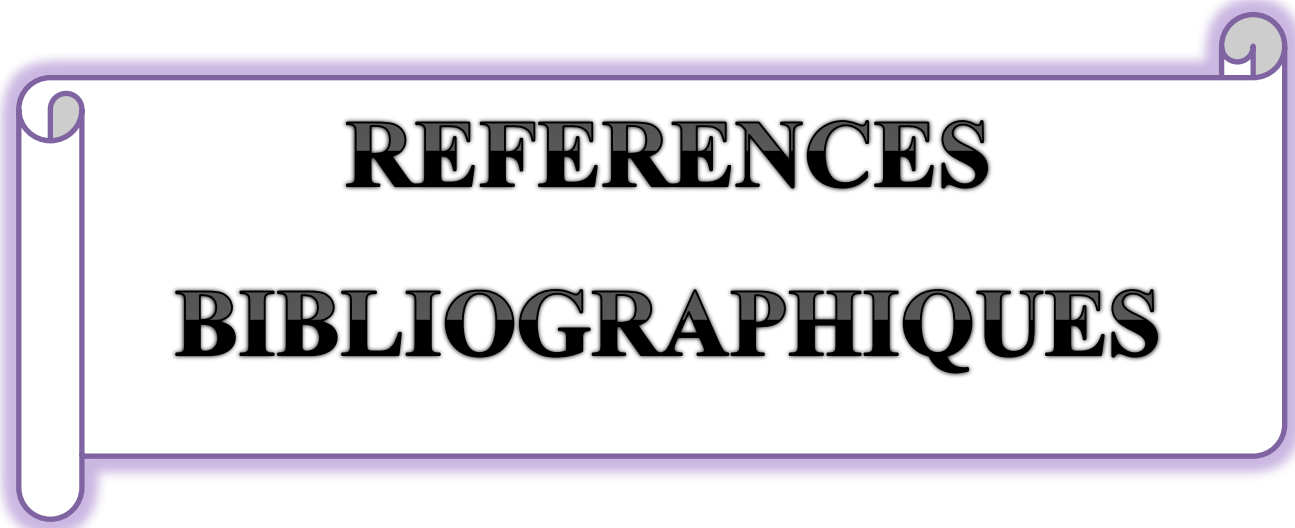
Notre étude au sein de SOTRAMA nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance, dont il s'agit d'une appréciation de la performance à partir des ratios et indicateurs.

Durant notre stage au sein de SOTRAMA, nous avons pu collecter un ensemble d'informations permettant de juger les hypothèses de notre recherche, ce qui nous a amené à les affirmer comme suit:

- On peut dire que l'analyse financière occupe une place importante dans l'activité de l'entreprise, surtout comme outil d'aide à la prise de décision, car ce type d'analyse lui permet d'étudier ses forces et ses faiblesses.
- SOTRAMA a traité les principaux indicateurs de mesure de la performance, et ce dernier est mesurée au sein de cette entreprise par l'analyse des ratios.
- En analysant la performance, les résultats obtenus par la méthode Altman permettent de dire que SOTRAMA de Tébessa se situe dans une zone dangereuse en 2018 mais pour 2019 se situe dans une zone neutre et l'entreprise est sauvé durant l'exercice 2020.

Conclusion générale

L'élaboration de ce travail donc nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis 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.



REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. A.BECHKIR & N. MERZOUK, « le champion de la comptabilité », édition pages bleues, Alger, 2012.
2. Arnaud THAUVRON, « Évaluation d'entreprise », ECONOMICA, 4^e édition, Paris, 2013.
3. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, «Analyse financière», Gualino éditeur, 12^{ème} édition, 2015.
4. BOISLANDELLE Henri Mahe, «gestion des ressources humaine dans la PME», Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
5. BOUQUIN Henri, «le contrôle de gestion», 5^e édition, DUNOD, Paris, 2001.
6. BRUNO Solnik, « Gestion financière » 6^e édition, DUNOD, Paris, 2001.
7. BUISSART Chantale, « Analyse financière », 5^e édition, Foucher, Paris, 2011.
8. CHARLES HORNGEN, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^e édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2006.
9. Christian et MIREILLE Zambotto, « Gestion financière », 4^e Edition, Paris, DUNOD, 2001.
10. Claude Alazard, Sabine SEPARI, «contrôle de gestion : manuel et applications», 6^e édition, DUNOD, Paris, 2004.
11. COHEN Elie, « Gestion de l'entreprise et développement financier », Paris, EDICEF, 1991.
12. COHEN Elie, «Analyse Financière», Edition Economica, 6^{ème} édition, Paris, 2006.
13. COLLASSE Bernard, « Encyclopédie de la comptabilité du contrôle de gestion et de l'audit », 2^e édition, ECONOMICA, 2009.
14. CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome1 », Edition Dunod, Paris, 1983.
15. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2007.
16. FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, Paris, 2005.
17. FERNANDEZ Alain, «les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^e édition, Paris, 2008.

Bibliographie

- 18.FORGET Jack, « Analyse financière », Edition d'organisation, 2005.
- 19.FRIEDRICH jean- jacques, «comptabilité générale & gestion des entreprises», 3^{ème} édition, HACHETTEE livre, France, 2001.
- 20.GRANSTED Ingmar, «l'impasse industrielle», Edition du seuil, 1980.
- 21.HOARAU Christian, « maîtriser le diagnostic financier », Groupe revue fiduciaire, paris, 2001.
- 22.JACQUES Teulié, PATRICK TOPSACALIAN, « Finance », éditeur vuibert, 1994.
- 23.JEAN BARREAU DELAHAYE, « Analyse financière », 4^e édition, DUNOD, paris, 1995.
- 24.JEAN- Pierre Lahille, « Analyse Financière », 5^e édition, DUNOD, 2017.
- 25.JOSETTE PEYRARD, « Gestion Financière »,1^e édition Gestion ,1990.
- 26.JOSETTE PEYRARD, «Analyse financière», 8^{ème} édition, vuibert, paris, 1999.
- 27.KHEMAKHEM Abdellatif, «la dynamique du contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris, 1992.
- 28.LAHILLE Jean-Pierre, «Analyse Financière», Edition Dunod, 1^{ère} édition, Paris, 2007.
- 29.LEGROS Georges, « Mini manuel de finance d'entreprise », DUNOD, Paris, 2010.
- 30.LORINO Philips, «méthode et pratique de la performance» Édition d'organisations, Paris, 2003.
- 31.MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, «Gestion de la trésorerie », 2^e Edition ECONOMICA, Paris, 2007.
- 32.MARION Alain, «Analyse financière», concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris 2007.
- 33.MICHEL LEROY, «le tableau de bord au service de l'entreprise», édition d'organisation, Paris, 2001.
- 34.NECIB Redjem, « Méthodes d'analyse financière », Annaba, Algérie, Dar El-Ouloum, 2005.
- 35.NORBERT Guedj, « Finance d'entreprise », édition d'organisation, 2000.
- 36.RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, 2001.
- 37.RIVET Alain, « Gestion financière », Paris, Ellipses, 2003.

Bibliographie

- 38.SION Michel, « Réaliser un diagnostic financier », 2^e édition, DUNOD, 2017.
- 39.TAZDAIT Ali, « maîtrise du système comptable financier », 1^{er} édition, Alger, 2009.
- 40.VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », Tome I, ATOL, 1991.
- 41.VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », 9^e édition, paris, 1999.
- 42.ZAMBOTTO Chistian et Corinne, « Gestion financière : Finance d'entreprise », Edition Dunod, 8^e édition, Paris, 2009.

Mémoires

1. BEN SAID S, IDRES W, « Analyse financière comme outil d'évaluation de la performance de l'entreprise : cas de la Direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de TIZI OUZOU(SONELGAZ) », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilités, Option Finance d'Entreprise, UMMTO, 2018/2019.
2. MENGUELLAT B, BERRAZ A, « Le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance financière Cas de La SONELGAZ (Direction Distribution Tizi-Ouzou) », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilités, Option Finance d'Entreprise, UMMTO, 2020/2021.

Site internet

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

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisés

BFR : Besoin Fond de roulement

CA : Chiffre d'Affaire

CAF : La Capacité d'Autofinancement

CBT : concours bancaire de trésorerie

CMPC : coût moyen pondéré du capital

CR : Compte de Résultat

DA : Dinar Algérien

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

EBE : l'Excédent Brut d'Exploitation

EVA: Economie Value Added

FP: Fonds Propres

FRN : Fond de Roulement Net

KP : capitaux permanents

M/dise : Marchandises

MC : Marge Commerciale

R.A.F : Ratio D'autonomie Financière

R.F.P : Ratio de Financement Permanent

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

R.F.T : Ratio de Financement Total

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

R.L.G : Ratio de Liquidité Générale

R.L.I : Ratio de Liquidité Immédiate

R.L.R : Ratio de Liquidité Réduite

Liste des abréviations

R.R : Ratio de Rentabilité

R.R.E : Ratio de Rentabilité Economique

R.R.F : Ratio de Rentabilité Financière

R.S.G : Ratio de Solvabilité Générale

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

TA : Trésorerie Active

TCR : Tableau du Compte de résultat

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

VA : La valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisés

VR : Valeur Réalisable



LISTE DES TABLEAUX

FIGURES

GRAPHES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Titre	page
01	Présentation du bilan comptable (Actif)	19
02	Présentation du bilan comptable (Passif)	20
03	Présentation du bilan financier en grande masse	24
04	Présentation du bilan financier	25
05	Le bilan en grande masse	25
06	Présentation du compte de résultat	28
07	présentation les différents comptes des SIG	45
08	calcul de CAF à partir de la méthode additive	47
09	calcul de CAF à partir de la méthode soustractive	47
10	la performance externe et la performance interne	63
11	Emplois des Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
12	Ressources des Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
13	Emploi de bilan financier en grande masse de 2018.	93
14	Emploi de bilan financier en grande masse de 2019.	93
15	Emploi de bilan financier en grande masse de 2020.	94
16	Ressource de bilan financier en grande masse de 2018.	94
17	Ressource de bilan financier en grande masse de 2019.	95
18	Ressource de bilan financier en grande masse de 2020.	95
19	Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan	97
20	Détermination du fonds de roulement net par le bas du bilan	98
21	Présentation des besoins en fonds de roulement	99
22	Présentation de la trésorerie nette	100
23	Présentation de la trésorerie nette	100
24	Le calcul de ratio de financement permanent	102
25	Le calcul de Ratio de financement propre des immobilisations	103
26	Le calcul de ratio des immobilisations d'actif	103
27	Le calcul de ratio de financement total	104
28	Le calcul de ratio d'autonomie financière	104
29	Le calcul de ratio de solvabilité générale	104
30	Le calcul de ratio de liquidité générale	105

LISTE DES TABLEAUX

31	Le calcul de ratio de liquidité réduite	105
32	Le calcul de ratio de liquidité immédiate	106
33	Le calcul de la rentabilité économique	106
34	Le calcul de la rentabilité financière	107
35	représente les différents comptes des SIG	107
36	Calcul de la CAF par la Méthode soustractive	110
37	Calcul de la CAF par la Méthode additive	110
38	Calcul de L'autofinancement	111
39	Le calcul de l'effet de levier	112
40	Taux de croissance du chiffre d'affaire 2018-2019-2020	113
41	Taux de croissance de la valeur ajoutée 2018-2019-2020	114
42	L'effectif des employés de SOTRAMA	115
43	Charges de personnel / effectif 2018-2019-2020	115
44	Productivité par employé 2018-2019-2020	116
45	Part des charges personnel dans la valeur ajoutée 2018-2019-2020	117
46	valeur ajoutée / Effectif 2018-2019-2020	117
47	Degré d'endettement 2018-2019-2020	119
48	Part des fonds de tiers dans le total du passif	119
49	Part des fonds propres dans le total du passif	119
50	Taux de marges brut d'exploitation	120
51	Taux de marge bénéficiaire	120
52	La rentabilité économique 2018-2019-2020	121
53	La rentabilité financière 2018-2019-2020	121
54	Flux de fonds dégagés par les ressources propres 2018-2019-2020	122
55	les éléments de calcul de la fonction d'Altman	122
56	Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman	123

Tableau des figures

Figures N°	Titre	page
01	Les quatre étapes de la démarche d'analyse financière	13
02	Présentation général de l'analyse financière	15
03	Représentation du fonds de roulement positif	31
04	Représentation du fonds de roulement négatif	32
05	Représentation du fonds de roulement égal (nul)	32
06	Représentation du besoin en fonds de roulement positive	34
07	Représentation du besoin en fonds de roulement négative	34
08	Représentation du besoin en fonds de roulement nul	35
09	Représentation de la trésorerie positive	36
10	Représentation de la Trésorerie nulle	37
11	Représentation de la trésorerie négative	37
12	Modèle de Gilbert (1980)	55
13	Démarche de définition des objectifs de performance	57
14	Présentation de l'organigramme de SOTRAMA	91

Tableau des Graphes

Graphe N°	Titre	page
01	Représentation graphique des Emplois des bilans financiers en grandes masses	94
02	Représentation graphique des ressources des bilans financiers en grandes masses	95
03	Représentation graphique de fonds de roulement	98
04	Représentation graphique du besoin en fonds de roulement	99
05	Représentation graphique de la trésorerie nette	101
06	Représentation graphique de la CAF	111
07	Représentation graphique de l'effet de levier	112
08	Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire	113
09	Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	114
10	Représentation graphique de la productivité par employé	116
11	Représentation graphique de la productivité moyenne du travailleur	118



ANNEXES



Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction Générale..... 01

Chapitre 01 : La démarche de l'analyse financière

Introduction..... 05

Section 01: Notions de bases de l'analyse financière 06

- 1. Les débuts de l'analyse financière..... 06
- 2. Définition de l'analyse financière..... 06
- 3. Les utilisateurs de l'analyse financière 07
 - 3.1. L'analyse financière et les gestionnaires de l'entreprise 08
 - 3.2. L'analyse financière et les actionnaires 08
 - 3.2.1. Les différentes catégories d'actionnaires 08
 - 3.2.2. Les objectifs des actionnaires 09
 - 3.3. L'analyse financière et les créanciers 10
 - 3.3.1. L'analyse financière et les banques 10
 - 3.3.2. L'analyse financière et les obligataires 10
 - 3.3.3. L'analyse financière et les autres créances 11
 - 3.3.4. L'analyse financière et les clients 11
 - 3.4. L'analyse financière et les salariés 11
 - 3.5. L'analyse financière et les administrations 11
 - 3.6. L'analyse financière et les relais d'informations..... 12
 - 3.7. Les autres utilisateurs de l'analyse financière 12
- 4. L'objectif de l'analyse financière 12
- 5. Les étapes de l'analyse financière 13

Section 02: les sources d'information de l'analyse financière.....16

- 1. Le bilan.....16
 - 1.1. Le bilan comptable16
 - 1.1.1. Définition de bilan16
 - 1.1.2. Structure du bilan 16
 - 1.1.2.1. L'actif (les emplois du bilan)16
 - A- L'actif immobilisé 17
 - B- L'actif circulant 17
 - 1.1.2.2. Passif (Les ressources du bilan)18
 - A- Les capitaux propres 18
 - B- Les dettes 18
 - 1.2. Le bilan financier21
 - 1.2.1. Définition du bilan financier 21

1.2.2.	Le rôle du bilan financier.....	21
1.2.3.	Les objectifs du bilan financier.....	22
1.2.4.	La structure du bilan financier.....	22
1.2.4.1.	L'actif du bilan financier.....	22
A-	L'actif immobilisé.....	22
B-	L'actif circulant.....	23
1.2.4.2.	Le passif du bilan financier.....	23
A-	Les capitaux permanents.....	23
B-	Les dettes à court terme.....	23
1.2.5.	Les Principes du bilan financier.....	24
2.	Le tableau des comptes des résultats (TCR).....	25
2.1.	Définition	25
2.2.	Structure de compte résultat	26
2.2.1.	Les charges et produits d'exploitation	26
2.2.1.1.	Les charges d'exploitation	26
2.2.1.2.	Les produits d'exploitation	27
2.2.2.	Les charges et produits financiers	27
2.2.3.	Les charges et produits exceptionnels	27
3.	L'annexe.....	28
3.1.	Définitions de l'annexe	28
3.2.	Les objectifs de l'annexe	29
3.3.	Les informations de l'annexe.....	29
Section 03: les techniques d'analyse financière de l'entreprise		30
1.	L'analyse de l'équilibre financier.....	30
1.1.	L'équilibre financier à long terme	30
1.1.1.	Définition.....	30
1.1.2.	Calcul du fond de roulement	30
1.1.2.1.	Par le haut du bilan	30
1.1.2.2.	Par le bas du bilan.....	31
1.1.3.	Les différentes situations du fonds de roulement	31
1.1.3.1.	Fonds de roulements positif.....	31
1.1.3.2.	Fonds de roulements négatif.....	32
1.1.3.3.	Fonds de roulement net nul	32
1.2.	L'équilibre financier à court terme	32
1.2.1.	Définitions.....	32
1.2.2.	Calcul de besoin en fonds roulement	33
1.2.3.	Les différentes situations du besoin en fonds de roulement	33
1.2.3.1.	Besoin en fonds de roulements positif.....	33
1.2.3.2.	Besoin en fonds de roulements négatif.....	34
1.2.3.3.	Besoin en fonds de roulements nul.....	34
1.3.	L'équilibre immédiat	35
1.3.1.	Définitions	35

1.3.2.	Calcul de la trésorerie	35
1.3.2.1.	La première méthode.....	35
1.3.2.2.	La deuxième méthode	35
1.3.3.	Les différentes situations de trésorerie	36
1.3.3.1.	Trésorerie positive.....	36
1.3.3.2.	Trésorerie nulle.....	36
1.3.3.3.	Trésorerie négative.....	37
2.	L'analyse par la méthode des ratios	37
2.1.	Définition d'un ratio	38
2.2.	L'objectif de l'analyse des ratios	38
2.3.	Les différents types des ratios	38
2.3.1.	Les ratios de structure financière	38
2.3.1.1.	Le ratio de financement permanent (R.F.P)	39
2.3.1.2.	Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I)	39
2.3.1.3.	Le ratio des immobilisations de l'actif (R.I.A)	39
2.3.1.4.	Le ratio de financement total (R.F.T)	39
2.3.2.	Les ratios de solvabilité.....	39
2.3.2.1.	Le Ratio d'autonomie financière (R.A.F)	40
2.3.2.2.	Le ratio de solvabilité générale (R.S.G)	40
2.3.3.	Les ratios de liquidité	40
2.3.3.1.	Le ratio de liquidité générale (R.L.G)	40
2.3.3.2.	Le ratio de liquidité réduite (RLR)	40
2.3.3.3.	Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I)	41
2.3.4.	Les ratios de rentabilités.....	41
2.3.4.1.	Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E)	41
2.3.4.2.	Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F)	41
2.3.5.	Les ratios de gestion	41
2.3.5.1.	Le ratio de rotation des stocks.....	42
2.3.5.2.	Les ratios relatifs aux créances clients	42
2.3.5.3.	Le ratio relatif aux dettes fournisseurs	42
3.	L'analyse de l'activité et de rentabilité	43
3.1.	L'analyse de l'activité	43
3.1.1.	Les soldes intermédiaires de gestion	43
3.1.1.1.	Définition.....	43
3.1.1.2.	Le calcul des intermédiaires de gestion.....	43
3.1.1.3.	Les postes des soldes intermédiaires de gestion	43
3.1.2.	Étude de la capacité d'autofinancement	46
3.1.2.1.	Définition de la CAF	46
3.1.2.2.	Le mode de calcul	47
A-	La méthode additive	47
B-	La méthode soustractive.....	47
3.1.3.	L'étude de l'autofinancement	47
3.1.3.1.	Définition de l'autofinancement	47
3.1.3.2.	Mode de calcul	48

3.2.	L'analyse de rentabilité	48
3.2.1.	L'effet de levier	48
3.2.1.1.	Définition	48
3.2.1.2.	Calcul de l'effet de levier	48
A-	L'effet de levier positif.....	49
B-	L'effet de levier négative	49
C-	L'effet de levier nul.....	49
Conclusion		50

Chapitre 02: Généralité sur la performance

Introduction.....	52
--------------------------	-----------

Section01: Notion de la performance	53
--	-----------

1.	Définitions de la performance	53
2.	Distinction entre la performance et les notions voisines.....	53
2.1.	L'efficacité	54
2.2.	L'efficacité	54
2.3.	La pertinence.....	55
2.4.	L'économie	56
3.	L'objectif de la performance.....	56
4.	Les caractéristiques de la performance.....	57
4.1.	Adaptation rapide à l'évolution.....	57
4.2.	Ouverture au progrès.....	58
4.3.	Développement de la gestion.....	58
4.4.	Flexibilité de structures	58
4.5.	Direction participative et développement des hommes	58
5.	Les types de performance	58
5.1.	La performance organisationnelle.....	58
5.2.	La performance commerciale	59
5.3.	La performance technologique	59
5.4.	La performance stratégique	59
5.5.	La performance sociétale	60
5.6.	La performance managériale	60
5.7.	La performance sociale	61
5.8.	La performance humaine	61
5.9.	La performance économique et financière	62

Section 02: Les formes et les dimensions de la performance.....	63
--	-----------

1.	Les dimensions de la performance	63
2.	Les formes de la performance	63
2.1.	La performance clients	63
2.2.	La performance actionnaire	63

2.3.	La performance personnelle	64
2.4.	La performance partenaires	64
2.5.	La performance sociale	64
3.	Les actions pour maîtriser et améliorer la performance	64
3.1.	La maîtrise de la performance	64
3.2.	La responsabilité des acteurs	65
3.3.	Les actions pour améliorer la performance	65
3.3.1.	La nature organisationnelle	65
3.3.2.	La qualité de système d'information	65
3.3.3.	Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion	66
Section 03: Les indicateurs de la performance		67
1.	Les indicateurs de mesure de la performance.....	67
1.1.	Définition d'un indicateur de la performance.....	67
1.2.	La mesure de performance.....	67
1.2.1.	Définition de la mesure de la performance	67
1.3.	Les modèles d'évaluation de la performance	68
1.3.1.	Model d'Altman	69
1.3.2.	Model d'EVA (Economie Value Added).....	69
2.	Les indicateurs financiers de la performance.....	70
2.1.	Les indicateurs d'activités.....	70
2.1.1.	Taux de croissance du chiffre d'affaires (CA) dégagé sur la période	71
2.1.2.	Taux de marge brut par opération.....	71
2.1.3.	Taux de croissance de la valeur ajouté	71
2.1.4.	Le taux de valeur	71
2.2.	Les indicateurs de productivité	72
2.2.1.	Productivité par employé.....	72
2.2.2.	Part de certaines charges dans la valeur ajoutée	72
2.2.3.	Ratio de productivité de capital.....	72
2.3.	Les indicateurs de coûts.....	73
2.3.1.	Poids de la charge de personnel.....	73
2.3.2.	Coût par client	73
2.3.3.	Coûts de revient par rapport à celui des concurrents	73
2.4.	Les indicateurs de solvabilité.....	73
2.4.1.	Degré d'endettement	74
2.4.2.	Part des fonds de tiers dans le total du passif.....	74
2.4.3.	Degré d'endettement à long terme	74
2.5.	Les indicateurs de profitabilité	75
2.5.1.	Profitabilité financière	75
2.5.2.	Profitabilité économique	75
2.6.	Les indicateurs de rentabilité	76
2.6.1.	La rentabilité financière ou rentabilité des capitaux propres	76
2.6.2.	La rentabilité économique	77

2.6.3.	L'impact de l'endettement rentabilité de l'entreprise : effet de levier.....	78
3.	Les indicateurs non financiers de la performance.....	79
3.1.	Définition de tableau de bord	79
3.2.	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise	79
3.3.	les fonctions et limites du tableau de bord	81
3.3.1.	Les fonctions du tableau de bord	81
3.3.2.	Les limites des tableaux de bord	82
Conclusion.....		84
 Chapitre 3 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de l'entreprise SOTRAMA de TEBESSA		
Introduction.....		86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....		87
1.	Fiche de présentation sommaire de la société SOTRAMA	87
2.	Liste des activités de la société SOTRAMA	88
3.	Organigramme et structures de la société SOTRAMA	90
Section 02 : analyse de la structure financière d'entreprise.....		92
1.	L'analyse des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
1.1.	Bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
1.1.1.	Emplois des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
1.1.2.	Ressource des bilans financiers 2018 - 2019 - 2020	92
1.2.	Bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 -2020	93
1.2.1.	Les emplois des bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 - 2020	93
1.2.2.	Les ressource des bilans financiers en grandes masses 2018 - 2019 - 2020	94
2.	Analyse des bilans de l'entreprise	95
2.1.	Partie actif	95
2.1.1.	Valeur immobilisé	95
2.1.2.	Valeur d'exploitation.....	96
2.1.3.	Valeur réalisable	96
2.1.4.	Valeur disponible	96
2.2.	Partie passif.....	96
2.2.1.	Capitaux propres	96
2.2.2.	Dettes long et moyenne terme.....	97
2.2.3.	Dettes à court terme.....	97
3.	Analyse par la méthode des équilibres financiers.....	97
3.1.	Détermination du fonds de roulement net	97
3.1.1.	Calcul par le haut du bilan.....	97
3.1.2.	Calcul par le bas du bilan.....	98
3.2.	Détermination des besoins en fonds de roulement	99
3.3.	Détermination de la trésorerie nette	100

3.4.	Analyse des équilibres financiers	101
3.4.1.	Pour les années 2018/2019	101
3.4.2.	Pour l'année 2020.....	102
4.	L'analyse par la méthode des ratios.....	102
4.1.	Les ratios de la structure financière	102
4.1.1.	Le ratio de financement permanent (R.F.P)	102
4.1.2.	Le ratio de financement propre des immobilisations (R.F.P.I)	103
4.1.3.	Le ratio des immobilisations d'actif (R.I.A)	103
4.1.4.	Le ratio de financement total (R.F.T)	103
4.2.	Les ratios de solvabilité	104
4.2.1.	Le ratio d'autofinancement financière (R.A.F)	104
4.2.2.	Le ratio de solvabilité général (R.S.G)	104
4.3.	Les ratios de liquidité	105
4.3.1.	Le ratio de liquidité général (R.L.G)	105
4.3.2.	Le ratio de liquidité réduite (R.L.R)	105
4.3.3.	Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I)	106
4.4.	Les ratios de rentabilité économique	106
4.4.1.	Le ratio de rentabilité économique (R.R.E)	106
4.4.2.	Le ratio de rentabilité financière (R.R.F)	106
5.	L'analyse de l'activité et de rentabilité	107
5.1.	L'analyse de l'activité	107
5.1.1.	Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	107
5.1.2.	Présentation du tableau des SIG des années 2018, 2019, 2020	107
5.1.3.	Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)	110
5.1.4.	Détermination de l'autofinancement.....	111
5.2.	L'analyse de la rentabilité	112
5.2.1.	L'effet de levier	112

Section 03: l'analyse de la performance financière de SOTRAMA de TEBESSA.....113

1.	Les indicateurs d'activité et de productivités.....	113
1.1.	Les indicateurs d'activité	113
1.1.1.	Taux de croissance du chiffre d'affaire.....	113
1.1.2.	Taux de croissance de la valeur ajoutée.....	114
1.2.	Les indicateurs de productivité.....	115
1.2.1.	Charges de personnel par employés.....	115
1.2.2.	Productivité par employé	116
1.2.3.	Part des charges personnel dans la valeur ajoutée.....	117
1.2.4.	La productivité moyenne du travailleur.....	117
2.	Les indicateurs de solvabilité et de rentabilité.....	118
2.1.	Les indicateurs de solvabilité.....	118
2.1.1.	Degré d'endettement	118
2.1.2.	Part des fonds de tiers dans le total du passif.....	119
2.1.3.	Part des fonds propres dans le total du passif.....	119

Tables des matières

2.2.	Les indicateurs de rentabilité	120
2.2.1	Taux de marges brut d'exploitation	120
2.2.2	Taux de marge bénéficiaire.....	120
2.2.3	La rentabilité économique	121
2.2.4	La rentabilité financière.....	121
2.2.5	Flux de fonds dégagés par les ressources propres.....	121
3.	Evaluation de la performance de l'entreprise à partir des modèles	122
3.1.	Application du modèle d'Altman	122
3.2.	La fonction du modèle d'Altman.....	122
3.3.	Le résultat du modèle d'Altman.....	122
	Conclusion	124
	Conclusion générale	126
	Références bibliographiques	
	Liste des abréviations	
	Liste des tableaux, figures, graphes.	
	Annexes	
	Tables des matières	