

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



# *Mémoire de fin d'étude*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Commerciale*

*Spécialité : FINANCE*

*Thème*

***Etude du compte de résultat et les  
performances dégagées par les entreprises :  
cas NAFTAL  
(Tizi-Ouzou)***

**Présenté par :**

- **HAMADOUCHE Ouiza**
- **IAMRACHE Thinhinane**

**Encadré par :**

**Mme FELLAG Dalila**

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mme ASSOUS Nassima, MCB, à UMMTO**

**Rapporteur : Mme FELLAG Dalila, MAA, à UMMTO**

**Examineur : Mme LIMANI Ratiba, MAA, à UMMTO.**

**Promotion 2017**

# *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Analyse du compte de résultat.....</b>	<b>04</b>
Section 01 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion.....	05
Section 02 : Les ratios liés aux marges et au compte de résultat.....	10
Section 03 : La capacité d'autofinancement.....	15
<b>Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises.....</b>	<b>24</b>
Section 01 : Le concept de la performance.....	25
Section 02 : Critères et objectifs de la performance.....	32
Section 03 : La mesure des performances au sein des entreprises.....	37
<b>Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>46</b>
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	47
Section 02 : Analyse du compte de résultat de l'entreprise NAFTA.....	57
Section 03 : Analyse de l'activité à partir des ratios et l'appréciation de la performance de l'entreprise NAFTAL.....	75
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>
Bibliographie.....	84
Liste des tableaux.....	86
Liste des graphiques.....	87
Tables des matières.....	88

## **Les mots clés**

La rentabilité de l'entreprise

La capacité d'autofinancement

Notion d'autofinancement

Les soldes intermédiaires de gestion

## **Résumé :**

Dans le contexte actuel de l'ouverture du marché national aux entreprises étrangères et à la concurrence, les entreprises Algériennes sont tenues d'adopter de nouvelles méthodes de gestion et de fonctionnement pour faire face à cette concurrence et pour préserver leur position sur le marché.

Etant le vecteur de développement économique, l'entreprise publique Algérienne se voit dans l'obligation d'être performante.

Par conséquent, l'objet de notre travail vise à étudier et analyser les différents outils liés à l'analyse financière, et plus précisément le compte de résultat permettant une meilleure évaluation de la performance de l'entreprise.

Nous avons pris connaissance de la société, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de NAFTAL et de sa structure organisationnelle. En effet, les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice, nous ont permis d'évaluer la rentabilité de cette entreprise. Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations, ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2014, 2015 et 2016, qui ont servi de base de calcul des équilibres financiers et des ratios de rentabilité.

Afin de concrétiser notre travail nous avons eu à exploiter les documents comptables de l'entreprise à savoir : les bilans comptables, les tableaux de comptes de résultat pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2014, 2015 et 2016.

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



# *Mémoire de fin d'étude*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Commerciale*

*Spécialité : FINANCE*

## *Thème*

*Etude du compte de résultat et les performances dégagées par les entreprises : cas NAFTAL (Tizi-Ouzou)*

**Présenté par :**

- **HAMADOUCHE Ouiza**
- **IAMRACHE Thinhinane**

**Encadré par :**

**Mme FELLAG Dalila**

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mme ASSOUS Nassima, MCB, à UMMTO**

**Rapporteur : Mme FELLAG Dalila, MAA, à UMMTO**

**Examineur : Mme LIMANI Ratiba, MAA, à UMMTO.**

**Promotion 2017**

# **Remerciements**

Au terme de ce travail, on remercie avant tout DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promotrice Mme. FELLAG pour sa précieuse aide, ses orientations et le temps qu'elle nous a accordé pour notre encadrement.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail.

Nos remerciements les plus sincères et les plus profonds sont adressés à tout le personnel de l'entreprise NAFTAL, qui nous ont encadré durant notre stage pratique et spécialement le département finance et comptabilité.

Nos remerciements également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

**Merci à tout le monde**

# ***Dédicaces***

Je dédie ce travail

A mes chers parents NORDINE et SAMIA, qui m'ont toujours aidé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues.

A mes chers frères AZWAW et SYPHAX

A ma chère sœur HASNI et sa petite famille

A mes grands parents

A mes oncles et tantes ainsi qu'à leurs enfants

A tout mes amis et amies particulièrement mon binôme Ouiza.

***Thinhinane***

# ***Dédicaces***

## **Je dédie ce travail**

A mes chers parents ma mère et mon père pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs encouragements

A mon frère Smail et ma sœur Saloua

Sans oublier un spécial dédie à mon fils Elyas et à celui qui a pris mon cœur mon mari Merzouk ainsi que toute sa famille

Je le dédie également au reste de ma famille et mon binôme Thinhinane

**Ouiza**

# ***Sommaire***

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Analyse du compte de résultat.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 02 : Les ratios liés aux marges et au compte de résultat.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 03 : La capacité d'autofinancement.....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 01 : Le concept de la performance.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 02 : Critères et objectifs de la performance.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 03 : La mesure des performances au sein des entreprises.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 02 : Analyse du compte de résultat de l'entreprise NAFTA.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 03 : Analyse de l'activité à partir des ratios et l'appréciation de la performance de l'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>
Bibliographie.....	84
Liste des tableaux.....	86
Liste des graphiques.....	87
Tables des matières.....	88

---

# ***Introduction générale***

---

Dans le contexte actuel de l'ouverture du marché national aux entreprises étrangères et à la concurrence, les entreprises Algériennes sont tenues d'adopter de nouvelles méthodes de gestion et de fonctionnement pour faire face à cette concurrence et pour préserver leur position sur le marché.

La gestion d'une entreprise consiste à réaliser des objectifs préalablement définis en utilisant de manière performante les moyens physiques, humains et financiers que l'entreprise se donne pour la réalisation de son action.

Dans les conditions économiques actuelles, la performance se présente comme une notion fondamentale pour faire face à la concurrence, de plus en plus intense. En effet, la question de performance des entreprises est devenue un thème récurrent.

Le concept de performance présente un caractère multidimensionnel, définie par de nombreux chercheurs, et présente plusieurs approches : sociales, organisationnelles, commerciales, financières...

Pour notre part, nous avons choisi de consacrer notre étude à la dimension de performance financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires, en réalisant la valeur ajoutée, à faire du profit, et en atteignant ses objectifs. Elle s'appuie sur des indicateurs de type financier, tels que le rendement du capital investi, les revenus net, le fond de roulement..., et qui servent à effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente.

Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance financière de l'entreprise.

Par conséquent, l'objet de notre travail vise à étudier et analyser les différents outils liés à l'analyse financière, et plus précisément le compte de résultat permettant une meilleure évaluation de la performance de l'entreprise.

L'analyse financière de l'activité d'une entreprise constitue une démarche importante pour tout investisseur. L'objet de cette démarche est de faire le point sur la situation financière de l'entreprise en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses, ce qui permet de donner une image plus fidèle de la situation financière de l'entreprise et de son activité.

L'analyse financière s'appuie sur des normes pour porter un jugement de valeur sur la santé d'une entreprise. Les critères de jugement sont déterminés par les contraintes et les objectifs financiers fondamentaux définis par la théorie financière. Le respect des normes est contrôlé par des indicateurs tels que les ratios.

Ainsi, les techniques de gestion moderne dont celles relatives à la gestion financière permettent d'élaborer des prévisions financières et aident à la prise de décisions relatives aux choix d'investissements et aux financements.

Pour apprécier les performances réalisées par une entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvre aux résultats obtenus. Ces derniers sont mesurés par des indicateurs de résultat. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur la question principale :

- **Comment, peut-on mesurer et évaluer la performance financière d'une entreprise à partir de l'analyse financière de son activité ?**

A travers cette question, nous visons à montrer l'intérêt de la notion de performance pour une entreprise, notamment dans un environnement concurrentiel d'une part, et présenter les différents outils issus de l'analyse financière, permettant sa meilleure évaluation, d'autre part.

### ▪ **Choix, intérêt et objectif du thème**

La raison majeure qui a motivé notre choix pour ce sujet est le fait que la mesure de la performance d'une entreprise est une question majeure et toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante d'une entreprise. Et que l'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur durant les dernières années.

Notre travail permet d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité pour les entreprises algériennes, mais aussi d'apporter des éclaircissements afin de mieux comprendre le mécanisme de l'analyse financière en général et l'analyse de l'activité de l'entreprise en particulier à travers le compte de résultat pour évaluer et mesurer la performance financière d'une entreprise.

### ▪ **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser cette recherche et répondre à la problématique posée, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse :

Une étude analytique et documentaire : elle a pour objet la récolte d'informations à partir des ouvrages, des documents, articles, mémoires..., en vue de définir les concepts concernant notre sujet et d'analyser des données pratiques.

Une analyse empirique : elle nous permettra d'analyser les informations importantes et réelles recueillies au niveau de NAFTAL unité de Tizi-Ouzou, dans la perspective d'apporter des suggestions qui imposent.

### ▪ **Structure du travail**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, dont :

- Le premier chapitre : est consacré aux généralités sur le compte de résultat.
- Le deuxième chapitre a porté sur la définition de la performance d'entreprise, ainsi sur les outils pour la mesurer.
- Le troisième chapitre : est axé sur l'analyse du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'unité NAFTAL Tizi-Ozou.

---

# ***Chapitre I***

## ***Analyse du compte de résultat***

---

**Introduction**

Dans la finance traditionnelle, l'objectif d'une entreprise est la création de la valeur pour son actionnariat.

Pour l'analyse quantitative de l'activité de l'entreprise, le document central est le compte de résultat, à partir du quel sont calculés les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.

A l'aide des soldes intermédiaires de gestion, il est possible d'évaluer les conséquences des décisions de gestion dans un contexte économique donné (celui de l'entreprise étudiée) et de comparer les performances de cette dernière avec celles de son secteur.

Le principal objectif d'une entreprise commerciale est celui de la rentabilité. La méthode ancestrale la plus utilisée par les entreprises reste la détermination du résultat qui est la confrontation entre les produits et les charges relatifs à un projet ou un investissement.

Le présent chapitre a pour but de présenter les soldes intermédiaires de gestion, les ratios liés aux marges ainsi la capacité d'autofinancement, ce chapitre comporte trois sections.

**Section 01 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion**

Le tableau de soldes intermédiaires de gestion (SIG) sert à détecter les origines de la formation du résultat net comptable.

**1-1 Définition**

Le tableau des SIG est un document obtenu sur la base de tableau des comptes de résultats (TCR), qui représente en détail l'obtention du résultat d'exercice par le cumul des trois (03) résultats partiels :

- Le résultat d'exploitation
- Le résultat financier
- Le résultat exceptionnel.

Il constitue un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.<sup>1</sup>

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesses générées par son activité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre :
  - Les salariées et les organismes sociaux ;
  - L'état ;
  - Les apporteurs de capitaux ;
  - L'entreprise elle-même.
- De comprendre la formation de résultat net en le décomposant.

Il permet aussi de comprendre les différents soldes intermédiaires (valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation...) et de suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise.<sup>2</sup>

**1-2 Les soldes intermédiaires de gestion**

Avant de s'entraîner à construire un tableau des SIG nous allons les passer en revue un par un pour comprendre d'abord leurs signification et leurs utilité.

**1-2-1 La marge commerciale**

Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale de l'entreprise, est un premier solde intermédiaire qui indique la marge réalisée par une entreprise sur sa seule activité de négoce. L'activité de négoce consiste pour une entreprise d'acheter et revendre en l'état des biens.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> G.LANGLOIS, M.MOLLET « Gestion financière », édition Foucher, Paris, 2005, p59

<sup>2</sup> BEATRICE et F.GRANDGUILLOT « Analyse financière », Gualino éditeur, Paris, 2007, p59

<sup>3</sup> J.P LAHILLE « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2007, p54

Elle s'obtient par la différence entre les ventes de marchandise et le cout d'achat des marchandises vendues.

Elle présente un intérêt non négligeable pour les entreprises commerciales ou mixtes, elle n'est pas applicable en revanche aux entreprises purement industrielles.

La marge commerciale, appelée encore marge brute, concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale, elle mesure les ressources d'exploitation de l'entreprise.

C'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale.

**Marge commerciale = ventes de marchandises- couts d'achats des marchandises  
vendues.**

### **1-2-2 La production de l'exercice**

Est un solde typique des entreprises industrielles (concerne que les entreprises de production). Il évalue le niveau d'activité de production de l'entreprise.

La production de l'exercice représente l'ensemble de l'activité de production de la période, elle est constituée :

- De la production vendue
- De la production stockée
- De la production immobilisée (celle que l'entreprise a fabriquée pour elle-même).<sup>4</sup>

Ce solde se calcul en faisant la somme de ces trois comptes.

**Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production  
immobilisée**

### **1-2-3 La valeur ajoutée**

Elle est définie comme la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommées par le processus de production (consommation intermédiaire de matière première).

La valeur ajoutée évalue la dimension économique de l'entreprise. Elle détermine la richesse créée est constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle même.

<sup>4</sup> BEATRICE et F.GRANDGUILLOT :Op.,cit., p60.

Elle mesure le poids économique de l'entreprise. D'autre part, elle permet d'apprécier la rémunération des différents facteurs de production, elle précise ainsi comment cette richesse a été répartie au cours de l'exercice entre les différents acteurs de l'entreprise.

L'analyse dans le temps permet de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.<sup>5</sup>

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice}) - \text{consommation de l'exercice.}$$

#### **1-2-4 L'excédent brut d'exploitation**

S'obtient en retranchant de la valeur ajoutée, le montant des charges de personnel et des impôts et taxes et en y ajoutant les subventions d'exploitation.

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et apporteurs de capitaux.

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation.

Est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.<sup>6</sup>

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{impôts et taxes et versement assimilés} - \text{les charges de personnel.}$$

#### **1-2-5 Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation mesure la capacité de l'entreprise à générer des ressources avec son activité principale sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels.

Il s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitations et en soustrayant les autres charges d'exploitations.

Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière et des opérations exceptionnelles. Le résultat d'exploitation constitue un résultat économique net.

<sup>5</sup> P.RAMAGE «Analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, Paris, 2001, p64

<sup>6</sup> BEATRICE et F.GRANDGUILLOT :Op.cit., p61

**Résultat d'exploitation = EBE+Reprise sur amortissement et provision+Transfert de charges d'exploitation+Autres produits de gestion-(Dotations aux amortissements et provisions+Autres charges de gestion)**

### 1-2-6 Le résultats courant avant impôt

Est égale au résultat d'exploitation majoré des produits financiers et minoré des charges financières, il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise.

Il procède d'une compensation entre les charges et les produits spécifiquement liés aux opérations financières.

**Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation + produits financiers – charges financières.**

### 1-2-7 Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel représente le résultat réalisé par une entreprise hors ses opérations récurrentes (une cession d'immobilisation, un remboursement exceptionnel...). Il s'agit donc des produits et des charges qui ne sont pas liés à l'activité courants de l'entreprise et qui ne sont pas financiers.

Le volet «exceptionnel» du compte de resultat complique l'analyse financière. Il regroupe, en effet, des éléments non récurrents qui ne résultent pas de la gestion courante de l'entreprise. Les analystes financiers préfèrent donc parfois baser leur analyse sur les seuls éléments récurrents du compte de resultat.

Ce solde permet de mesurer le poids du résultat exceptionnel dans la formation du résultat.

**Résultat exceptionnel = Produit exceptionnel – charges exceptionnelles**

### 1-2-8 Le résultat net de l'exercice

Le résultat net caractérise l'enrichissement de l'entreprise au cours d'une période considérée.

Il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés ou bien le revenu des associés après impôt.

Le solde sera mis en réserve ou reporté et viendra donc à augmenter les fonds propres de l'entreprise dans le bilan après répartition. Il permet de calculer la rentabilité financière de l'entreprise.

$$\text{Résultat net} = (\text{Résultat avant impôt} + \text{Résultat exceptionnel}) - (\text{Participation des salariés} + \text{Impôt sur les bénéfices})$$

**1-2-9 Le résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés**

Le résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés est égal à la différence entre les productions de cessions d'éléments d'actif et la valeur comptable des éléments cédés.

Ce solde est déjà compris dans le résultat exceptionnel. Il permet de calculer les plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif et de mesurer le désinvestissement dans l'entreprise.

**1-3 Présentation de tableau des SIG**

Le plan comptable général prévoit une présentation normalisée des soldes intermédiaire de gestion, sous forme de tableau, il comporte trois (03) parties : Produits, charges et soldes.

**Tableau N° 01 : Le tableau des soldes intermédiaires de gestion**

Produits	Charges	Soldes
Vente de marchandise	Cout d'achat des M/Ses vendues	Marge commerciale
Production vendue	Déstockage de production	Production de l'exercice
Production stockée		
Production immobilisée		
Total	Total	
Production de l'exercice	Consommation de l'exercice en prévenance des tiers	Valeur ajoutée
Marge commerciale		
Total	Total	
Valeur ajoutée	Impôts, taxes et versements assimilés	EBE ou IBE (insuffisance)
Subvention d'exploitation	Charge de personnel	
Total	Total	
EBE	Insuffisance brute d'exploitation	Résultat d'exploitation (Bénéfice ou perte)
Reprise sur charges et transfert de charge	dotation aux provisions	
Autres produits	Autres charges	
Total	Total	

Suite tableau N°01 :

Résultat d'exploitation Produits financiers	Résultat d'exploitation Charge financières	Résultat courant avant impôts
Produits exceptionnels	Charge exceptionnelles	Résultat exceptionnel
Résultat courant avant impôts Résultat exceptionnel Total	Résultat courant avant impôts, Résultat exceptionnel Participation des salaires Impôts sur les bénéfices Total	Résultat de l'exercice

Source : C.BUISSART « Analyse financière » édition FOUCHER, Vanves, 2011, p37

#### 1-4 Intérêt du tableau des soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion prennent tout leur sens lorsqu'ils font l'objet d'une comparaison dans le temps d'une année sur l'autre. Il est en effet difficile de porter un jugement sur les valeurs absolues des différents soldes.

Il est également indispensable de confronter les soldes intermédiaires de gestion d'une entreprise avec ceux des entreprises de la même branche d'activité ou de même taille.

Leur analyse doit conduire au minimum à mesurer l'évolution des différents postes de charges et de produits sur une ou plusieurs années. Une solution consiste à calculer des pourcentages de variation d'une année sur l'autre.

Les trois premiers soldes intermédiaires de gestion (marge commerciale, production de l'exercice et la valeur ajoutée) constituent un excellent outil pour mener une analyse quantitative de l'activité de l'entreprise.

Les soldes intermédiaires retenus par le plan comptable général ne font cependant pas apparaître toutes les subtilités financières en première lecture.

### Section 02 : Les ratios liés aux marges et au compte de résultat.

L'analyse du compte de résultat permet d'avoir un diagnostic global de l'entreprise. Afin d'approfondir l'étude, des ratios pertinents sont utilisés pour cibler une question spécifique et apporter des réponses précises.

#### 2-1 Définition d'un ratio<sup>7</sup>

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

<sup>7</sup> B.SONLIK « Gestion financière » édition Dunod, Paris, 2001, p61.

Ce rapport permet à l'analyste de raisonner sur la situation financière, d'une entreprise et de mesurer l'évolution des performances de celle-ci.

Il peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage

### **2-2 Intérêt de l'analyse par les ratios**

L'analyse des ratios permet au gestionnaire de l'entreprise de repérer les tendances dans une entreprise et de comparer ses performances et l'état de la performance moyenne des entreprises similaires dans le même secteur.

Un ratio isolé n'est pas significatif, pour ce faire, il faut comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée soit avec la situation passée de la même entreprise, soit avec la situation actuelle, d'autres entreprises similaires dans le même secteur, pour dégager les tendances défavorables qui peuvent être de départ.<sup>8</sup>

L'analyse des ratios peut fournir les indications importantes et le début d'alerte de tout ce qui permet de résoudre les problèmes de l'entreprise.

Les ratios peuvent servir à mesurer et à suivre l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps.

Les ratios constituent un instrument d'observation de l'entreprise, ce sont des rapports caractéristiques entre deux grandeurs, ils sont choisis de telle manière qu'ils aient une signification rationnelle pour étudier une situation ou une évolution.

Il est possible de juger valablement une entreprise par la simple comparaison de ses ratios d'une année à l'autre et l'on peut ainsi indiquer si la gestion s'améliore ou périclité.

La méthode des ratios est un moyen de preuve de preuve et permet d'effectuer des études d'évolution et d'études comparatives inter entreprise ou par référence à une seule entreprise.

Les ratios permettent aux responsables financiers de suivre le progrès de leur entreprise et situent l'image qu'elle offre aux tiers intéressés. Il s'agit donc d'une vision a posteriori. En effet le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice n'implique pas un avenir favorable de l'entreprise.

Ils ne sont qu'une première étape après avoir de l'information dont ils ont besoin pour décider.

Enfin un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte une incitation à la réflexion et à l'analyse. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation

---

<sup>8</sup> G.LANGLOIS, M.MOLLET : *Op.cit.*, p 43.

Il existe un nombre très élevé de ratios, on se contentera ici d'exposer les principaux ratios liés aux marges et résultat.

### 2-3 Les ratios liés aux marges et résultat

L'analyse du compte de résultat peut être complétée par le calcul de ratios financiers qui vont mettre en évidence l'évolution et la rentabilité de l'activité ainsi que la rentabilité des capitaux et l'activité.

#### 2-3-1 L'évolution de l'activité<sup>9</sup>

L'évolution de l'activité est mesurée par le taux de variation d'une indication d'activité. Traditionnellement cet indicateur est le chiffre d'affaire hors taxes (HT)

- **Taux de croissance du chiffre d'affaires (HT)**

$$\frac{\text{CA}(n)-\text{CA}(n-1)}{\text{CA}(n-1)}$$

L'évolution du chiffre d'affaires permet de mesurer le taux de croissance d'entreprise.

L'augmentation du chiffre d'affaires peut provenir d'une augmentation des prix ou d'une naissance en volume des ventes. Toutefois, ce ratio intègre l'inflation (si le taux d'inflation inférieur au taux de croissance) cela signifie que l'entreprise n'a pas augmenté sa clientèle.

Cependant la valeur ajoutée semble un indicateur plus approprié.

- **Taux de variation de la valeur ajoutée**

$$\frac{\text{VA}(n)-\text{VA}(n-1)}{\text{VA}(n-1)}$$

L'évolution de la valeur ajoutée est également un indicateur de croissance de l'entreprise, mesure la capacité de l'entreprise à créer de la richesse.

#### 2-3-2 La rentabilité<sup>10</sup>

L'étude de la rentabilité met en relation une marge ou un profit avec le niveau d'activité (mesure par le chiffre d'affaire).

- **Taux de marge bénéficiaire**

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaire (HT)}}$$

<sup>9</sup> J.FORGET « Analyse financière », édition d'organisation, Paris, 2005, p102

<sup>10</sup> G.LANGLOIS, M.MOLLET *Op.cit.*, p73

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à porter du chiffre d'affaires.

Le taux de marge bénéficiaire mesure la rentabilité de l'ensemble des opérations. Le résultat constitue le résumé des performances globales de l'entreprise.

- **Taux de marge brute d'exploitation (ou taux de résultat brut d'exploitation)**

$$\frac{\text{E B E}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

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

Le taux de marge brute mesure la performance économique de l'entreprise.

- **Le Taux de marge commerciale**

$$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Vente de marchandises HT}}$$

Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise. C'est un taux très calculés dans les entreprises commerciales.

Dans les entreprises commerciales, la marge commerciale est le premier indicateur des performances.

### **2-3-3 La répartition de la valeur ajoutée<sup>11</sup>**

La valeur ajoutée permet de rémunérer l'ensemble des acteurs qui ont participé à la production de l'entreprise :

- Les salariées à travers les salaires pour rémunérer l'ensemble des services à la collectivité (retraite, chômage,....ainsi que tous les services publics)
- Les banques à travers les intérêts versés pour rémunérer les prêts qu'elles ont accordés ;
- Les actionnaires à travers les dividendes pour rémunérer leurs apports en capital ;
- L'entreprise à travers l'autofinancement pour lui permettre de poursuivre sa politique de développement.

Les ratios de la répartition de la valeur ajoutée se résument :

- **Partage de la valeur ajoutée (Facteur travail)**

$$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée.}}$$

<sup>11</sup> T.ZITOUNE «Analyse financière », édition Berti, Algérie, 2003, p46

Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés.

- **Partage de la valeur ajoutée (Facteur capital)**

$$\frac{\text{E B E}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Il mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et a renouveler le capital investi.

**2-3-4 La rentabilité de l'entreprise<sup>12</sup>**

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une entreprise et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir.

Elle constitue un élément privilégié pour évoluer la performance des entreprises

La rentabilité de l'entreprise se compose de la rentabilité économique et de la rentabilité des capitaux propres.

- **La rentabilité des capitaux propres**

Le taux de rentabilité des capitaux propres ou taux de rentabilité financière mesure la rentabilité du point de vue des associés. Elle mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit.

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice.}}{\text{Capitaux propres}}$$

- **La rentabilité économique**

La rentabilité économique mesure l'efficacité de l'outil économique utilisé par l'entreprise pour son exploitation courante. C'est point fondamental de l'analyse financière qui tient compte des performances managériales, stratégiques, concurrentielles et du degré d'adéquation des actifs économiques à l'activité de l'entreprise.

Elle intéresse surtout les prêteurs car elle conditionne la capacité de remboursement de l'entreprise.

$$\frac{\text{E B E}}{\text{Ressources stables}}$$

Ce ratio permet de déterminer le montant du chiffre d'affaires généré par chaque montant d'actif.

Est un taux important permet de rembourser facilement les dettes.

<sup>12</sup> B.COLAISSE « La gestion financière de l'entreprise », édition PUF, Paris, 1993, p299

**Section 03 : La capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement appelée plus communément « CAF », représente un caractère clef d'analyse pour tout entrepreneur, investisseur ou commanditaire. La CAF se calcule à partir du compte de résultat et donne des précisions selon l'objectif fixé.

**3-1 Définition de la capacité d'autofinancement**

Au cours de son existence, une entreprise doit acquérir des immobilisations afin de développer sa capacité de production ou tout simplement renouveler les équipements, couvrir la dépréciation probable des stocks et créances ainsi que les risques et charges encourus, augmenter son fonds de roulement dans la mesure où la croissance du chiffre d'affaire induit une augmentation du (BFR) besoin en fonds de roulement.

Tout cela doit être financé pour assurer ce financement, l'entreprise a besoin de ressources monétaires les ressources dont dispose l'entreprise peuvent avoir une origine externe et une origine interne.

- Les ressources externes peuvent provenir :
  - Des augmentations de capital ;
  - Des augmentations d'investissement ;
  - Des emprunts ;
- Les ressources internes sont dues à l'activité de l'entreprise et sont constituées par :
  - Les recettes provenant essentiellement des ventes diminuées ;
  - Des dépenses entraînées par les charges ;

Le financement réalisé par les ressources internes est appelé autofinancement c.à.d. financement par les propres moyens de l'entreprise.

**3-2 Signification de la capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise.

Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise.

Les produits encaissables sont les produits du compte du résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

La CAF se calcule à partir du compte de résultat, il est nécessaire de distinguer

**3-2-1 Les charges**

On distingue deux types de charge

**3-2-1-1 Les charges décaissables**

Ce sont des charges qui entraînent des dépenses.

- Achat ;
- Charge de personnel ;
- Charges externes ;
- Charges financières.

**3-2-1-2 Les charges non décaissables**<sup>13</sup>

Des charges dites calculées, ne donnent pas lieu à des sorties de fonds, et ne posent pas de problèmes de financement, elles n'entraînent pas de dépenses.

C'est le cas par exemple :

- **Les dotations aux amortissements**

Ces dotations constatent la dépréciation d'un élément d'actifs immobilisé et non une dépense était intervenue lors de l'acquisition de l'immobilisation.

- **Les dotations aux provisions**

La dépense n'interviendra éventuellement qu'au cours d'un exercice ultérieur si la dépréciation ou le risque prévu se réalise effectivement

- **La valeur comptable des éléments d'actif cédés :**

Cette valeur comptable ne correspond à aucune dépense lors de la cession.

Le montant des charges non décaissables est donné par un calcul et non par l'observation d'une dépense.

**3-2-2 Les produits**

On distingue types de produits

**3-2-2-1 Les produits encaissables**

Ce sont des produits qui donnent lieu à une entrée d'argent, et qui a donc un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise.

**3-2-2-2 Les produits non encaissables**

Un produit non encaissable est une écriture comptable qui donne pas lieu à une entrée d'argent.

Ce sont des produits calculés qui ne génèrent pas de recettes par exemple :

- Reprise sur amortissement dépréciation et provisions.

---

<sup>13</sup> G.LANGLOIS, M.MOLLET :*Op.cit.*, p78

Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice.

En résumé, nous avons :

**Tableau N°02 : Le tableau des produits et des charges calculés**

Produits calculés	Charges calculées
Compte 781, 786, 787,777 ou Assimilés : compte 775	Compte 681, 686, 687,675

Source : Conception personnelle

**3-2-3 Tableau récapitulatif des produits et des charges**

Il est possible de récapituler les produits et les charges en les distinguant suivant qu'ils contribuent ou non à la formation de la capacité d'autofinancement.

**Tableau N°03 : Tableau récapitulatif des produits et des charges**

Charges décaissables contribuent a la CAF	Produits encaissables contribuent a la CAF	Charges calculées ne contribuent a la CAF	Produits calculés ne contribuent a la CAF
<u>Charges d'exploitation :</u> *achats *autres charges externes *impôts et taxes *charges de personnel	<u>Produits d'exploitation :</u> * ventes *produits stockées *produits immobilisées *subvention d'exploitation	Charges d'exploitations	Produits d'exploitations
<b>Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute)</b>			
*Autres charges opérationnelles	*Autres produits opérationnelles *Transferts de charges d'exploitation	*Dotations aux amortissements et aux provisions	*Reprise sur amortissements et provisions
<u>Charges financières</u> *charges financières	<u>Produits financiers</u> *Produits financiers *Transfert de charges financières	<u>Charges financiers</u> *Dotations aux amortissements et aux provisions	<u>Produits financiers</u> *Reprise sur amortissements et aux provisions
<u>Charges exceptionnelles</u> *charges exceptionnelles sur opération de gestion *autres charges exceptionnelles	<u>Produits exceptionnels</u> *produits exceptionnel sur opérations de gestion *Autres produits exceptionnels *Tarifs de charges exceptionnelles	<u>Charges exceptionnels :</u> *Valeur comptable des éléments d'actifs cédés *Dotations aux amortissements et aux provisions	<u>Produits exceptionnels</u> *Produits de cession D'éléments d'actifs *Quote –part de subvention d'investissements virée au résultat de l'exercice *Reprise sur amortissements et provision
*Participations des salariés aux résultats *Impôts sur les bénéfices *imposition forfaitaire annuelle.	Produits –report en arrière des déficits		

Source : G.LANGLOIS, M.MOLLET « *Gestion financière* », édition Foucher, Paris, 2005, p79.

\*La capacités d'autofinancements est donc :

La différence entre : produits encaissables et les charges décaissables.

### 3-3 Le calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement se calcul selon deux méthodes.

- à partir des éléments encaissables et décaissables.

A partir de l'excédent brut d'exploitation cette méthode dite soustractive

- à partir des éléments calculés et du résultat de l'exercice dite méthode additive.

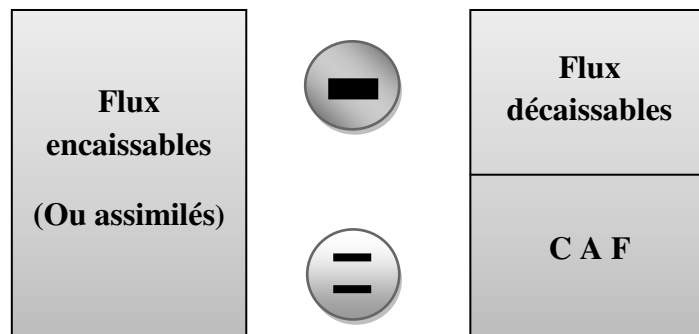
#### 3-3-1 La méthode soustractive<sup>14</sup>

Pour déterminer la capacité d'autofinancement par la méthode soustractive, il suffit de reprendre tous les postes du compte de résultat et ne garder que les produits réellement encaissables et les charges réellement décaissable.

L'excédent brut d'exploitation contribue, dans sa totalité, à la formation de la CAF.

Le calcul de la CAF peut donc prendre l'EBE comme point de départ.

**Figure N° 01 : calcul de la CAF à partir des flux encaissables et décaissables.**



Source : P.CHARPENTIER, M.COUCOUREUX et D.SOPEL « Gestion financière », éd Hachette, Paris, 2004,p68

<sup>14</sup> B.ROCHER-MEUNIER « L'essentiel du diagnostic financier »édition Eyrolles, Paris, 2011, p143

Tableau N°04 : Le tableau de calcul de la CAF selon la méthode soustractive

<b><u>Capacité d'autofinancement (CAF)</u></b>
=
Excédent brut d'exploitation
+transfert de charges d'exploitation
+Autres produits de gestion courante
-Autres charges de gestion courante
+quote-part de résultat sur opération faites en commun.
+Produits financiers
+Transfert de charges financières
Charges financières
+Produits exceptionnels sauf les produits de cession des éléments d'actifs cédés et la quote – part de subvention virée au résultat
+Transfert de charges exceptionnelles
-Charges exceptionnelles sauf les valeurs nettes comptables des éléments d'actif cédés.
-Impôts sur les bénéfices
-Participation des salariées aux fruits de l'expansion.

Source : B.F GRAND GOUILLOT, « Analyse financière » 11<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2007, p73

### 3-3-2 La méthode additive<sup>15</sup>

Il est cependant souvent plus rapide de calculer la CAF à partir du résultat de l'exercice.

Le résultat de l'exercice est la différence entre tous les produits et toutes les charges aussi bien ceux qui générateur de recettes au de dépenses contribuent à la capacité d'autofinancement que les autres

La CAF peut donc être retrouvée à partir du résultat de l'exercice en y réintégrant les charges calculées et en déduisant les produits calculés.

<sup>15</sup> P.CHARPENTIER, M.COUCOUREUX et D.SOPEL « Gestion financière », éd Hachette, Paris, 2004, p68

Figure N° 02 : Calcul de la CAF à partir du résultat de l'exercice.



Source : P.CHARPENTIER, M.COUCOUREUX et D.SOPEL « Gestion financière », éd Hachette, Paris, 2004, p68

Tableau N°05 : Le tableau de calcul de la CAF selon la méthode additive

<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>
=
Résultat net de l'exercice.
+Dotations aux amortissements et provisions (exploitation financières et exceptionnelles)
-Reprise sur amortissement et provisions (exploitation, financières et exceptionnelles)
-Quotte –part de subvention virée au résultat
+Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.
-Produits de cession d'éléments d'actif.
.Interprétation du calcul de la capacité d'autofinancement
Le calcul de la capacité d'autofinancement permet de déterminer le montant de la trésorerie Potentielle qui est généré par l'entreprise dans le cadre de son activité.

Source : B.F GRAND GOUILLOT, « Analyse financière » 11<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2007, p73

### 3-4 Interprétation de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à autofinancer son cycle d'exploitation et à générer de la richesse, soit son niveau de rentabilité. Toutefois, une capacité d'autofinancement négative montre l'incapacité de l'entreprise à générer de la richesse grâce à son cycle d'exploitation. Elle est alors obligées de recourir à d'autres ressources (emprunts, apports des associés...) pour être rentable.

La capacité d'autofinancement constitue donc un indicateur important pour comprendre et analyser la performance économique et financière de l'entreprise.

### 3-5 Le rôle de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement indique l'excédent de ressources internes générées par l'activité qui peut être affecté à plusieurs enjeux par le chef d'entreprise :

- Rémunérer les associés ;
- Renouveler et d'accroître des investissements pour renforcer sa compétitivité ;
- Augmenter les fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- Rembourser ses dettes financières, pour favoriser son indépendance financière ;
- Couvrir les pertes probables et les risques.

**3-6 Notion d'autofinancement<sup>16</sup>**

**3-6-1 Définition**

L'autofinancement est l'ensemble des ressources que dégage l'entreprise grâce a son activité, et qui restent a sa disposition une fois l'ensemble de ses partenaires rémunères(le personnel, l'état, avec l'impôt sur les sociétés, les prêteurs, les actionnaires).

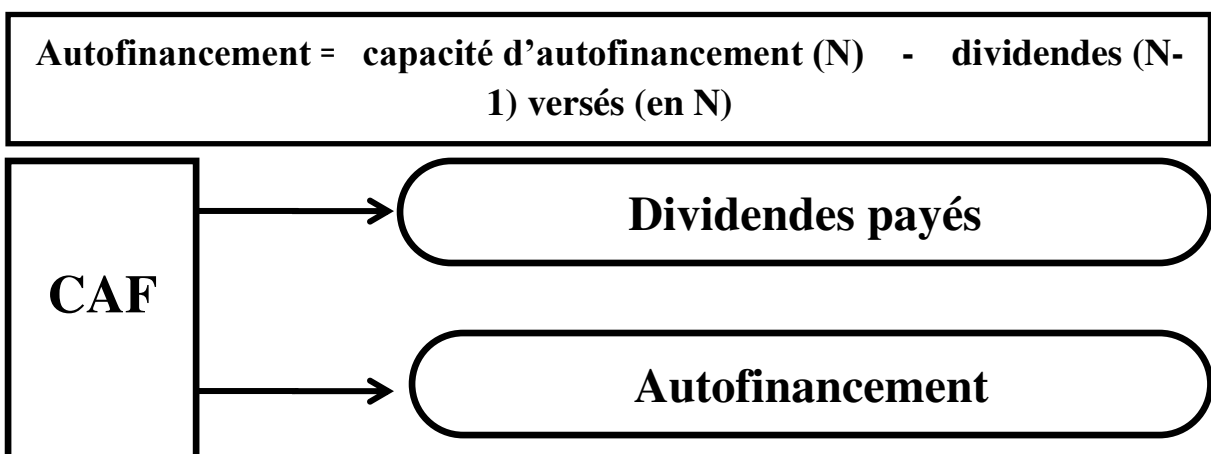
L'autofinancement d'une entreprise se compose de deux(02) éléments :

- Les bénéfices qui n'ont pas été distribués sous forme de dividendes (ils sont mis en réserves ;
- Les sommes correspondant aux amortissements (dotation aux amortissements) et aux provisions.

L'autofinancement permet à l'entreprise de remplacer ses bien de production (amortissements), de couvrir ses risques de perte (provisions)

L'autofinancement représente l'épargne de l'entreprise.

**Figure N° 03 : L'emploi de la CAF**



Source : J.Y.CAPUL « L'économie et les sciences sociales de A à Z »édition Hatier, Paris, 2004, p15

<sup>16</sup> J.Y.CAPUL « L'économie et les sciences sociales de A à Z »édition Hatier, Paris, 2004, p15

### 3-6-2 Avantages de l'autofinancement

- L'autofinancement assure une indépendance vis -à -vis des tiers (banque, établissement, de crédit, fournisseurs ....)
- Il permet une plus grande latitude au niveau de la stratégie financière (notamment en maintenant l'existence d'un volant de sécurité au niveau du crédit....)
- Il permet de freiner l'endettement et donc le poids des charges financières.
- Il permet une stratégie de prix plus compétitive par l'allègement des charges
- Il autorise une plus grande liberté en matière de choix d'investissement (exploitation, immobilisation d'expansion, de remplacement .....

### 3-7 Les ratios d'autofinancement<sup>17</sup>

Les ratios d'autofinancement sont :

#### 3-7-1 La répartition de la valeur ajoutée

Rappelons que l'autofinancement est l'une des affectations de la valeur ajoutée :  
La fraction de la valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement est mesurée par le ratio.

$$\frac{\text{L'autofinancement}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

#### 3-7-2 La capacité de remboursement

Montre dans quelle mesure la capacité d'autofinancement est suffisante pour financer le remboursement des dettes financières, Si ce ratio est trop élevé, l'entreprise ne pourra pas s'endetter d'avantage (il ne doit pas excéder quatre (04) fois la capacité d'autofinancement) le ratio :

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

<sup>17</sup> G.LANGLOIS, M.MOLLET :Op.cit., p82.

**Conclusion**

Le compte de résultat permet de mesurer la rentabilité dégagée par une entreprise au cours d'une période appelée exercice comptable. Il ne reprend que les données issues d'un exercice, il met en opposition, d'une part, l'ensemble des opérations qui ont abouti à la création de la richesse pour une entreprise et d'autre part, celles qui ont eu pour effet de détruire de la richesse, le différentiel représente le résultat net comptable.

L'étude du compte de résultat et la signification des ratios financiers liés aux marges et au résultat sont insuffisantes pour apprécier l'efficacité de l'entreprise d'une manière véritable. Elle doit procéder à l'étude de sa rentabilité, cette dernière doit être complète par la mesure des performances dégagées au sein d'une entreprise. Ce concept « performance » sera l'objet du deuxième chapitre.

---

## **Chapitre II**

# ***La mesure de la performance au sein des entreprises***

---

### **Introduction**

Le terme de performance est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Ainsi la notion de performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique ( compétitivité), financière ( rentabilité ),juridique ( solvabilité ) et organisationnelle ( efficence ) , toutes ces performances se mêlent et se côtoient au sein de chaque entreprise et sa mesure nécessite de mettre en œuvre des indicateurs facilitant cette expertise et d’appréhender l’entreprise dans sa globalité .

La mesure de la performance constitue une méthode de diagnostic, l’entrepreneur doit en effet évaluer à l’aide de ces indicateurs la possibilité de poursuivre le développement de l’entreprise tout en assurant une rentabilité suffisante par un respect des équilibres financiers fondamentaux. Cette méthode, basée sur l’analyse des ratios, permet d’évaluer en premier lieu la performance de l’activité, le rendement des investissements et de comprendre la formation de la marge commerciale ; d’estimer la richesse créée par l’entreprise ; d’identifier sa force de production; de faire le point sur ses différents équilibres financiers et de définir sa structure financière et enfin de juger la solvabilité de l’entreprise.

### **Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise**

L'objet de cette section est de présenter la notion de performance sous ses différents aspects, tout en mettant l'accent sur les différents types de performance.

#### **1-1 Etymologie de la performance <sup>1</sup>**

Le mot de la performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises l'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores.

Historiquement, la <<performance>> apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée.

Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive, et depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine.

La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la dimension. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relations sociales :

La compétition, l'équité, la coopération.

#### **1-2 Définition de la performance**

Comme le remarque Bourguignon, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition passe l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologique, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Le mot performance puise ses origines dans le latin <<performance>> et à été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels.

En effet <<to perform>> signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

---

<sup>1</sup> I.HERBI et L.MAMMAR «Evaluation et pilotage de la performance financière : cas BNP Paribas El Djazair, société générale Algérie », mémoire de fin d'étude, ESC, 2012

### ▪ Les résultats de l'action

La performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

### ▪ Le succès

La performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

### ▪ L'action

La performance désigne simultanément les résultats et les actions mise en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.

### ▪ La capacité

La performance renvoie alors au potentiel.<sup>2</sup>

La performance d'une entreprise présente un caractère multidimensionnel. Cependant elle est la plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers, élaborés sur la base des informations contenues dans les états financiers, ces indicateurs ont pour objets de mesurer les performances économiques et financières de l'entreprise.

L'analyse de ces dernières vise à apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques.

Dans une approche traditionnelle, elle repose sur l'étude des ratios de rentabilité des activités et de rentabilité des capitaux employés.<sup>3</sup>

De ces définitions, on peut faire ressortir une définition globale, qu'il est possible de la formuler de manière suivante :

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Comme les moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence avec des ressources dont dispose l'entreprise et dont elle assure le contrôle. La performance est résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre.

---

<sup>2</sup> A.BOURGUIGNON « Peut-on définir la performance ? », revue Française de comptabilité, n°269,1995

<sup>3</sup> C.HOARAU « Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes », édition Vuibert, Paris, 2008, p 172

En fin, La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs attendus, et plus largement à la création de valeur, dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit.

### **1-3 Les différents types de performance**

La performance d'une entreprise se mesure avec des critères ou indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Pour évaluer la performance, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social...

#### **1-3-1 La performance globale <sup>4</sup>**

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage.

A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qui apparaît le concept de performance globale.

#### **1-3-2 La performance économique**

La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique.

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

---

<sup>4</sup> <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> Consulé le 03/09/2017.

### 1-3-2-1 Production et marge commerciale

- Pour les entreprises exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale.
- Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production.

### 1-3-2-2 La valeur ajoutée

Ce solde représente la valeur économique créée par l'entreprise.

### 1-3-2-3 L'excédent brut d'exploitation

Il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. Il désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

### 1-3-2-4 Le résultat brut d'exploitation

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation.

### 1-3-2-5 Le résultat net

Est un solde qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et rentabilité de l'entreprise.

### 1-3-3 La performance financière<sup>5</sup>

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution de micro financière en termes de rendement financier. On la considère souvent comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investissement.

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios

#### 1-3-3-1 Le ratio de rentabilité des capitaux propre (Return on Equity)

Ce ratio rapporte des indicateurs de résultat à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Il est défini comme étant le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propre}}$$

---

<sup>5</sup> <http://www.microfinancegateway.org.fr>, Consulté le 26/08/2017.

### 1-3-3-2 Le ratio de rentabilité des actifs (Return on Assets)

Ce ratio est utilisé par tous les établissements. Il est quant à lui bien adapté à la mesure de performance de la banque privée. Il est obtenu par le rapport entre le résultat net et le total de l'actif du bilan.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultat net}}{\text{Total actif du bilan}}$$

Les institutions financière utilisent en plus ROE et ROA, d'autre indicateurs tels que :

- **Le taux de rendement interne (TRI)**

Cet indicateur reste privilégié pour mesurer le rendement d'un investissement dans la durée, calculée sur la base de cash flow.

Il consiste à actualiser tous les flux financiers avec une hypothèse de sortie complète à la date de calcul.

- **La capacité d'autofinancement**

Est l'aptitude d'une entreprise à dégager des liquidités provenant de ses ressources internes en vue de financer ses besoins d'exploitation et de développement.

### 1-3-4 La performance sociale<sup>6</sup>

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. 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 participant à la vie de l'organisation ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Dans ce cadre, il ya des critères qui on peut utiliser afin d'évaluer la performance sociale tels que :

- La nature des résultats sociaux et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, obtention, accident de travail...

---

<sup>6</sup> T. MONCEL : cité par M.BAYED « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales du management, 1992, p381

### **1-3-5 La performance organisationnelle<sup>7</sup>**

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou 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 sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'information fiable, indispensable 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.

### **1-3-6 La performance technique**

La performance technologique 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.

### **1-3-7 La performance commerciale<sup>8</sup>**

La performance commerciale 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 développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi les quels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par marché.

---

<sup>7</sup> M.KALIKA « structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », édition economica, Paris, 2008, p50

<sup>8</sup> L.HERBI, L.MAMMAR :*Op.cit.*, p14.

### 1-3-8 La performance humaine<sup>9</sup>

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 d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de 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 de l'entreprise.

### 1-3-9 La performance stratégique<sup>10</sup>

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec le concurrent, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- 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 ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> R.BEKKI «La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques : cas de douane Algérienne », mémoire magister, option management, université d'Oran, 2012, p35.

<sup>10</sup> R.BEKKI :*idem.*, p38

### **Section 02 : Critères et objectifs de la performance**

Dans cette section, il y-a lieu de présenter les différents critères d'appréciation de la performance, les objectifs et en fin les déterminants de celle-ci.

#### **2-1 Les critères de la performance**

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il couvre alors ces aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ainsi que la pertinence.

##### **2-1-1 L'efficacité**

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise,
- Probablement défini et mesurable,
- Accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs.

Pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes.

Selon CAMUS Philippe, une action est efficace si les objectifs sont atteints par exemple produire la quantité demandée.<sup>11</sup>

Pour Allain Mikol, l'efficacité d'une entreprise à longterm a été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaire, profit, rentabilité.<sup>12</sup>

##### **2-1-2 L'efficience**

Dans une entreprise, l'efficience désigne le rapport entre les résultats obtenus (biens produits ou services livrés) et les ressources financières mise en œuvre pour atteindre ces

---

<sup>11</sup> P.CAMUS « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2000, p379

<sup>12</sup> A.MIKOL « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris, 1989, p16

résultats. Elle permet ainsi à une société de prévoir si telle ou telle décision, lui permettra de dégager des gains (ou engendrer des pertes).

C'est pour quoi voyer souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la qualité de produits ou de service et les facteurs de production, tandis que le rendement net en relation les résultats sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. <sup>13</sup>

L'efficience tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées et compare les résultats prévus ou réalisés aux moyens prévus ou réalisé.

En ce qui concerne l'efficience, nous avons compris que l'entreprise ne vise pas seulement à atteindre ses objectifs, mais aussi de les atteindre aux moindres coûts, c'est-à-dire que l'entreprise cherche pour son bien la façon dont elle peut utiliser afin d'atteindre les objectifs tout en dépensant des ressources moins élevées.

L'efficacité et efficience sont des termes liés et complémentaires pour une entreprise. L'atteinte de ses objectifs est l'un des succès au niveau de sa gestion par rapport aux autres entreprises, et l'utilisation minimum de ses ressources dans sa perspective d'atteindre ses objectifs, clarifié également l'entreprise comme celle qui applique une bonne gestion. <sup>14</sup>

### **2-1-3 La pertinence**

La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Elle reste très subjective et difficile à mesurer.

Le critère de pertinence exige que l'on analyse à priori les moyens dont on dispose et la façon dont ceux-ci seront utilisés pour atteindre les objectifs retenus. Ceci implique la prise en compte de l'adéquation entre objectifs et moyens. Il peut s'agir des normes, des choix de projet par rapport aux moyens disponibles et l'économie appliquée à l'acquisition de ces moyens à moindre couts ,des quantité et qualité conforme aux normes établies, moment et lieux opportuns.

Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Les gestionnaires, à l'instar de PHILIPPE LORINO, qualifient la performance comme tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques

---

<sup>13</sup> A.FALL « *Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR* » mémoire de fin d'étude CESAG, 2014, p12

<sup>14</sup> E.GINGLEGER « *Gestion financière de l'entreprise* » édition Dalloz, Paris 2004, p29

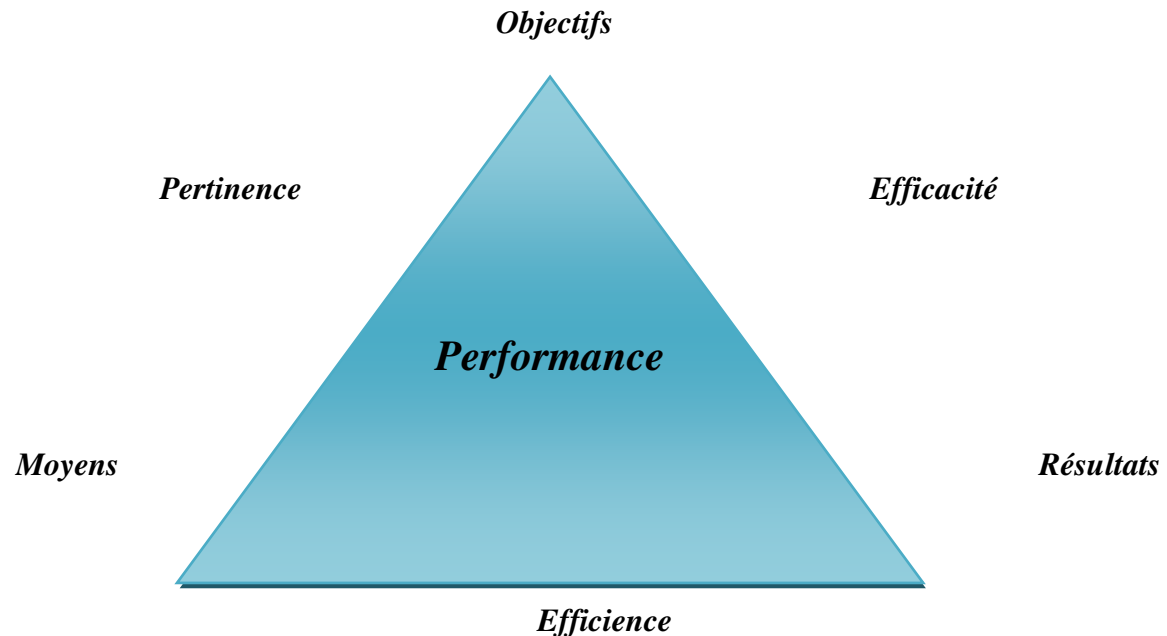
## Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises

Il serait raisonnable d'admettre que la performance en entreprise existe pour atteindre essentiellement des objectifs financiers.

En ce sens, être performant serait atteindre des objectifs stratégiques et multiples.

GIBERT(1980) positionne la performance au centre du triangle : le triangle de la performance

**Figure n°01 : triangle de la performance**



**Source :** H.LONING « *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, p06

Selon ce modèle, trois variables déterminent la performance :

L'efficacité qui traduit l'atteinte des objectifs (rapport résultats/objectifs), l'efficience qui traduit l'atteinte des objectifs avec le moindre coût (rapport résultats/moyens) et la pertinence qui traduit la bonne allocation des ressources.

Il en ressort en fin de compte que la mesure de la performance passe par la mesure de l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

En d'autre terme, et plus précisément :

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité :

- L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience :

- L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs avec moins de coûts ?

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence :

- L'entreprise se munit-elle- des bons moyens pour atteindre ses objectifs ?

Ce triangle de performance est utilisé par les entreprises, organisations ...et fait régulièrement ses preuves dans les entreprises performantes.

### **2-2 Les objectifs de la performance**

Pour remplir sa mission, l'entrepreneur fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance, le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaires.

Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants, soit directement, soit indirectement après actions correctives.

La performance est multidimensionnelle dès que les buts sont multiples, la performance est un sous ensemble de l'action, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

### **2-3 Les déterminants de la performance d'une entreprise**

On distingue plusieurs déterminants de la performance d'une entreprise, parmi ces déterminants on peut citer : la compétitivité et la création de valeur.

#### **2-3-1 La compétitivité**

Selon SAUVIN : « Être compétitif, c'est d'être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »<sup>15</sup>. De cela, on comprend que la compétitivité c'est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

Au niveau d'une entreprise, la notion de la compétitivité est très explicite, car une entreprise peu rentable n'est pas compétitive selon le modèle théorique de la concurrence parfaite, et une entreprise n'est pas compétitive lorsque son cout de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché.

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une entreprise, on distingue :

- La compétitivité par le prix : c'est la compétitivité que se livrent les entreprises sur les prix de produit ou service équivalant, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas ;

---

<sup>15</sup> T.SAUVIN « *La compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* », éd, Ellipses, Paris, 2005, p89

- La compétitivité par les couts : elle vise à réduire l'ensemble des couts auxquels l'entreprise est confrontée notamment : couts de production, couts des matières premières, cout de transport... ;
- La compétitivité hors prix et hors cout : elle désigne les facteurs autre que les prix et les couts qui contribuent à la compétitivité : les délais de livraison, l'innovation, le processus de vente, la qualité...etc.

Selon SAUVIN la qualité, et aussi surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus variés et complexes des clients .

Etudier la compétitivité d'une entreprise revient à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, par conséquent une entreprise compétitive est une entreprise performante.

### **2-3-2 La création de valeur**

« L'entreprise crée de la valeur si le rentabilité de ses fonds propres est supérieur à la rentabilité souhaitée ou espérée »<sup>16</sup>, ce qui constitue pour l'entreprise un indicateur de performance.

### **2-4 Les caractéristiques d'une entreprise performante**

Les entreprises les plus performantes développent en elles, 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 :

- **Adaptation rapide à l'évolution**

Il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonctions 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.

- **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 création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

- **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 plus de temps à la

---

<sup>16</sup> J.CABY, G.HIRIGOYON « la création de valeur de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 2001, p197

croissance et à la créativité, qui facilitent l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation.

### ▪ **Flexibilité des 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 combinaison des ressources les plus dynamiques.

### ▪ **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 de gestion et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

### ▪ **Développement et justification du pouvoir de l'action**

C'est l'ensemble des politiques permettant l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui font des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'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.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui du progrès et de la croissance.

## **Section 03 : La mesure des performances des entreprises**

Cette mesure nécessite de mettre en œuvre des indicateurs facilitant cette expertise et d'appréhender l'entreprise dans sa globalité.

### **3-1 L'analyse par la méthode des ratios**

Cette méthode classique mesure la performance des entreprises au moyen d'indicateurs dénommés « ratios ». Les ratios contribuent à la réalisation d'un diagnostic de qualité.

L'analyse menée au moyen des ratios présente un intérêt majeur dans la mesure où ces derniers mettent en évidence des relations expliquant les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Pour mesurer les performances des entreprises, il est nécessaire de respecter une homogénéité dans le suivi des ratios d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre, d'une année sur l'autre. C'est seulement à ces conditions que les ratios seront représentatifs d'une véritable mesure.<sup>17</sup>

### 3-2 Les ratios d'activité et de rendement

La mesure de la performance de l'activité est fondamentale pour comprendre les modes de gestion de l'entreprise.

En effet, il s'agit d'appréhender la bonne adéquation entre les moyens mis en œuvre au sein de l'entreprise et la formation des indicateurs de charges d'exploitation ou de produits d'exploitation.

Les ratios permettent de mesurer l'évolution de l'activité, notamment en analysant la chaîne de production de l'entreprise. Toute production entraîne des charges qui couvrent les dépenses du facteur travail, du facteur capital et des consommations extérieures. Les ratios mettent en évidence les caractéristiques économiques de l'entreprise.

#### 3-2-1- L'analyse du chiffre d'affaires

L'analyse du CA est nécessaire pour caractériser la place de l'entreprise dans son secteur d'activité, sa position sur le marché, ses aptitudes à développer différentes activités d'une manière profitables.

##### 3-2-1-1- La variation du chiffre d'affaires<sup>18</sup>

Le chiffre d'affaires net est le montant des ventes hors taxes réalisées avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle normale et courante de l'entreprise.

Il comprend les ventes de marchandises, de produits intermédiaires, de produits finis, de produits résiduels, de prestations de services...

Le chiffre d'affaires mesure les performances commerciales de l'entreprise, son analyse permet d'évaluer l'évolution de l'activité.

Le ratio principal qui effectue une mesure intégrale de l'activité, s'exprime sous la forme d'un taux :

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaires} = \frac{\text{CAHT}(n) - \text{CAHT}(n-1)}{\text{CAHT}(n-1)}$$

Cet indicateur exprime la variation de l'activité de l'entreprise : croissance faible, stagnation ou croissance forte.

<sup>17</sup> Y.A.ACH, CATHERINE.D « *Finance d'entreprise* » édition Hachette, Paris, 2004, p193

<sup>18</sup> A.COULAUD « *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise* » éd, Démos, France, 2009, p15

### 3-2-1-2- La force de production<sup>19</sup>

Le chiffre d'affaires contribue à analyser la force de production. Concrètement le rapport entre le chiffre d'affaires dégagé et le cout salarial du personnel dédié à la production d'un produit donné donne une idée des capacités de production de l'entreprise :

$$\text{Force de production} = \frac{\text{CAHT}}{\text{Charges de personnel dédié à cette activité}}$$

### 3-2-2- Analyse de la production de l'exercice<sup>20</sup>

La production de l'exercice prend en compte l'intégralité de l'activité non commerciale de l'entreprise, c'est-à-dire la valeur des produits et services fabriqués par une entreprise industrielle pendant un exercice.

La production de l'exercice est définie par le plan comptable de la façon suivante :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée.}$$

Alors que la production vendue est évaluée au prix de ventes (incluant ainsi la marge bénéficiaire), les productions stockées et immobilisées sont valorisées au coût de production, il est fondamentale d'analyser ces trois composantes pour comprendre la signification de cette grandeurs.

En effet, l'enrichissement de l'entreprise ne peut provenir que de la production vendue, alors que les productions stockées et immobilisées sont toutes deux génératrices de besoin de financement. L'évolution de la production est à suivre au sein de l'entreprise pour apprécier les effets de la politique commerciale et de la politique stockage, ainsi une marge sur production propre est mesurée

$$= \frac{\text{Marge de production}}{\text{Production vendue}}$$

Le taux de marge sur production représente la performance de processus de production de l'entreprise.

<sup>19</sup> Y.ALAIN ACH, C.DANIEL :Op.cit,p194

<sup>20</sup> A.COULAUD.Op.cit,p16

## **Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises**

En définitif, la production de l'exercice permet de mesurer l'activité de chaque exercice de l'entreprise et sa performance.

### **3-2-3-Analyse de la marge commerciale<sup>21</sup>**

Cette notion a déjà été appréhendée dans le premier chapitre « analyse du compte de résultats ».

Il représente le supplément de valeur apporté par l'entreprise au coût d'achat des marchandises vendues durant l'exercice. Est un indicateur fondamental pour interpréter l'activité des entreprises commerciales.

Le taux de marge commerciale utilisé pour opérer les comparaisons dans un même secteur d'activité est obtenu à partir des indicateurs de base : le chiffre d'affaires hors taxes et la marge commerciale.

$$\text{Le taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}$$

Une variation par rapport au taux de marge commerciale du secteur peut être analysée comme une variation positive ou négative de l'activité commerciale de l'entreprise.

Ce taux est significatif de la capacité de l'entreprise :

- A vendre ses marchandises à des prix élevés ;
- A acheter des marchandises à des prix bas.

### **3-2-4-L'analyse de la valeur ajoutée**

La notion de la valeur ajoutée a déjà été étudiée dans le chapitre précédent.

Est un indicateur de synthèse, de la marge commerciale, de la production de l'exercice et de la consommation de l'exercice en provenance de tiers pour cette production. Elle représente la création ou l'augmentation de la valeur créée par l'entreprise.

La valeur ajoutée correspond à la richesse créée par l'entreprise. La création de richesse permet en effet de couvrir les coûts directement rattachés aux ventes de marchandises et à la production de l'exercice.

La valeur ajoutée est définie par le plan comptable de la façon suivante :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers (consommations externes)}$$

<sup>21</sup> Y.ALAIN ACH, C.DANIEL. *Op.cit*,p195

## Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises

Le ratio principal, qui permet une mesure économique de l'entreprise, s'exprime sous la forme d'un taux :

$$\text{Taux de variation de la valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}(n) - \text{Valeur ajoutée}(n-1)}{\text{Valeur ajoutée}(n-1)}$$

Le taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissance, son évolution dans le temps est significative de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le rendement de la production globale de l'entreprise se mesure par le taux de la valeur ajoutée. Ce dernier est constitué de tous les produits industriels, produits commerciaux générés par l'activité de l'entreprise (ventes de marchandises).

### 3-3 La mesure et l'analyse de l'équilibre financier <sup>22</sup>

L'analyse du financement passe par l'analyse de la structure de financement. Il s'agit de rapprocher les ressources mises à la disposition de l'entreprise, c'est-à-dire les capitaux permettant le financement de l'entreprise.

L'équilibre de la structure financière passe par l'équilibre financier global de l'entreprise qui fait référence aux notions de solvabilité et d'endettement.

Les ratios de structure financière, se sont des ratios qui caractérisent la situation de l'entreprise à un moment donné et qui exprime les relations entre les éléments de l'actif et ceux du passif d'un bilan financier d'une entreprise.

#### 3-3-1-Le ratio de structure de l'actif

Ce ratio exprime l'importance des actifs fixes et circulants par rapport au total de l'actif

$$R = \frac{\text{Actif fixe}}{\text{Actif total}} \quad \text{Et} \quad R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Actif total}}$$

#### 3-3-2- Le ratio de structure du passif

Il indique la part que détient chaque poste du passif par rapport au passif total et exprime l'importance de l'endettement par rapport à celui-ci on distingue :

$$R = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Passif total}}$$

<sup>22</sup> P.PIGET « *Gestion financière de l'entreprise* », éd, Economica, Paris, 1988, p106.

## Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises

Ce ratio mesure la part des fonds propres dont l'entreprise dispose par rapport aux ressources, il est préférable qu'il soit supérieur à 50% pour dire que l'entreprise est autonome financièrement.

$$R = \frac{DLMT}{\text{Passif total}} \quad \text{Et} \quad R = \frac{DCT}{\text{Passif total}}$$

Ces deux ratios indiquent la part des dettes à moins et plus d'un an dans la somme des passifs.

### 3-3-3- Les ratios de financement

Ces ratios permettent d'apprécier de façon beaucoup plus directe la politique de financement propre à l'entreprise on distingue :

$$\text{Le ratio de capacité d'endettement} = \frac{\text{Fonds propres}}{DLMT}$$

Ce ratio indique le degré d'indépendance de l'entreprise. Ainsi que la capacité d'endettement. Il doit être supérieur à 100%, ce qui signifie que même si l'entreprise perd son autonomie financière, elle a toujours sa capacité d'endettement.

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeurs immobilisées}}$$

Ce ratio est souvent utilisé pour vérifier le taux de couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents.

$$\text{Ratio de financement d'activité} = \frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Besoin de fonds de roulement}}$$

Ce ratio indique la proportion du BFR qui peut être financé par le FR. Ce ratio doit être supérieur à 100%.

### 3-3-4 - Les ratios de gestion

Ils sont aussi appelés ratios de rotation, qui signifie le renouvellement qui provient de la continuité de l'activité de l'entreprise.

### ▪ Les ratios de rotation des stocks

Ils permettent de mesurer la durée de renouvellement des stocks, et de juger la capacité de l'entreprise à gérer ses stocks, on distingue :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Cout des produits vendus}} * 360$$

Si le ratio obtenu est inférieur à la norme du secteur, c'est que l'entreprise vend ses stocks très rapidement. C'est le signe que les marchandises proposées au public sont bien acceptées et faciles à vendre.

### ▪ Ratio de délai de renouvellement créances

Il détermine le délai moyen exprimé en nombre de jours du chiffre d'affaires annuel du crédit accordé par l'entreprise à ses clients. Ce ratio doit être inférieur à 90 jours.

$$R = \frac{\text{Clients+effet à recevoir}}{\text{Chiffre d'affaire}} * 360 \text{ j}$$

En comparant la durée par le calcul avec la norme du secteur concerné, il est possible de savoir si l'entreprise est trop ou pas assez sévère quant aux délais accordés aux clients pour rembourser leurs crédits. Si le ratio obtenu est inférieur à la norme, cela signifie que l'entreprise a une politique de crédit très restrictive, avec le risque de perdre ses clients.

### ▪ Ratio de délai de règlement fournisseurs

Ce ratio permet de calculer le délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs à l'entreprise.

$$R = \frac{\text{Fournisseurs+effets à payer}}{\text{Achats à crédit}} * 360 \text{ j}$$

Une politique de paiement des fournisseurs équilibrée permettra à l'entreprise de profiter au maximum du crédit mis à sa disposition. Si la période de paiement de l'entreprise est inférieure à la norme ; c'est le signe que l'entreprise paie plus rapidement ses comptes fournisseurs. Si la période de paiement est supérieure à la moyenne, ceci pourrait être le signe que l'entreprise éprouve des difficultés à honorer ses dettes et qu'elle se trouve, probablement, dans une situation risquée.

### 3-3-5- Les ratios de liquidité de l'entreprise

Les ratios de liquidité permettent à l'entreprise de transformer rapidement ses actifs circulants en disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

## **Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises**

---

Ce ratio est souvent désigné comme ratio de fonds de roulement comparé à l'ensemble des liquidités potentielles associées aux actifs circulants à l'ensemble des échéances à moins d'un an.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio permet d'éclairer les conditions dans lesquelles les actifs les plus liquides permettent de couvrir les dettes à moins d'un an.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio de trésorerie immédiate mesure la part des dettes à court terme qui pourrait être instantanément par prélèvement sur l'encaisse déjà disponible.

### **Conclusion**

La performance de l'entreprise est devenue une contrainte des chefs d'entreprises à fin d'assurer le suivie de toute organisation.

Cependant, pour se prononcer sur la réalisation de la performance, il y a lieu d'abord de la mesurer.

Dans ce cas, l'entreprise définit les indicateurs à utiliser de manière permanente et qui permettent l'évolution de l'entreprise. L'utilisation des indicateurs de mesure constitue le point à traiter dans le chapitre suivant relatif à l'étude du compte de résultat et les performances au sein de l'entreprise NAFTAL.

---

## **Chapitre III**

**Etude du compte de résultat et la mesure  
de la performance au sein de l'entreprise**

***NASTAL***

---

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Introduction**

L'analyse de l'activité de l'entreprise repose sur l'étude de la formation de résultat de l'exercice, cette étude s'élabore par le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui font apparaître les étapes de formation de résultat, cela permet de mettre en évidence l'évolution de résultat d'un exercice à un autre ou bien comparer les résultats des plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité.

A travers notre stage pratique au sein de district NAFTAL, unité de commercialisation, nous allons essayer de présenter successivement le compte de résultat par une analyse des soldes intermédiaires de gestion, les ratios liés à l'activité, le calcul de la capacité d'autofinancement dégagée par l'entreprise ainsi que la mesure de la performance au sein de cette entreprise pendant la période allant de 2014 au 2016, dans un but précis, celui de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil**

NAFTAL, filiale du Groupe SONATRACH, entreprise publique du distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché national Algérien c'est-à-dire jouant un rôle d'intermédiaire entre les raffineurs et les utilisateurs s'investit déjà dans la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Ce projet s'inscrit dans le cadre du développement du management stratégique de l'entreprise qui consiste à mettre en adéquation les ressources et les besoins actuels avec les ressources et besoins futurs.

Il s'agit d'un processus d'alerte dont a besoin NAFTAL, pour demeurer compétitive. En effet si aujourd'hui elle se targue de sa position de leader sur le marché national de la distribution des produits pétroliers, le risque de voir ses parts de marché s'effriter peu à peu est présent fortement compte tenu du nombre de concurrents actuels et potentiels. Cela signifie que rien n'est acquis de façon définitive dans ce marché en expansion et largement porteur.

Cet accroissement de la concurrence provoque la nécessité de s'interroger sur la bonne adaptation de NAFTAL à son environnement. Aussi doit-elle faire de gros efforts pour être à l'écoute des évolutions naissantes, des changements qui se dessinent dans les comportements des utilisateurs des produits pétroliers pour bien sur, saisir les opportunités et localiser les menaces de toutes sortes qui peuvent se présenter.

Finalement, la connaissance en temps voulu des évolutions de l'environnement, délai d'information et délai de réponse aux événements, est devenue une condition nécessaire.

Il semble donc que la veille stratégique pour NAFTAL est aujourd'hui une activité indispensable. Sa finalité est de créer des opportunités, de détecter suffisamment tôt les menaces et de réduire l'incertitude des dirigeants. Toutefois, les conditions et les modalités pratiques de sa mise en place posent des problèmes parfois assez complexes.

#### **1-1 NAFTAL, filiale de SONATRACH**

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

La distribution consiste à s'approvisionner, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

- **La fonction logistique** qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention.
- **La fonction commerciale** qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

### **1-2 Création de NAFTAL**

Créer par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constitué par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnels détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entée en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En, 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NAFTTEC chargée du raffinage du pétrole ;
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation de la distribution des produits pétroliers a débuté de manière effective quelques années auparavant avec le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importation de pneumatiques par des privés nationaux dès 1991.

Avec la promulgation du décret exécutif n° 97-435 du 17 novembre 1997 qui dans son article quatre énonce que toutes personnes physiques ou morales peuvent exercer les activités de stockage, de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes, un nouveau cadre juridique a été tracé par les pouvoirs publics mettant fin à toute monopolisation du marché. Cette libéralisation a été ensuite élargie par le décret n° 04-89 du 22 mars 2004 permettant à toute personne physique ou morale d'exercer l'activité de fabrication des lubrifiants.

Depuis 1999, de multiples intervenants nationaux et étrangers se sont impliqués dans la distribution et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes et des pneumatiques c'est-à-dire en exerçant une fonction identique à celle de NAFTAL :

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N° 2 : Les intervenants étrangers actuels**

Société	Domaine d'activité
<b>SPA SHELL MARKETING ALGERIE</b>	<b>Stockage et distribution de lubrifiants</b>
<b>SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE</b>	
<b>SPA DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE</b>	
<b>SPA TOTAL BITUMES ALGERIE</b>	<b>Formulation et distribution de bitumes</b>

Source : document interne à NAFTAL.

**Tableau N° 3 : Les intervenants nationaux actuels**

Infrastructures	Projet autorisés	Projets en cours d'instruction
<b>Emplissage et distribution des GPL</b>	<b>45</b>	<b>19</b>
<b>Centre de stockage et de distribution des carburants</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Infrastructure de formulation et de commercialisation des bitumes</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
<b>Infrastructure de stockage et de distribution des lubrifiants</b>	<b>83</b>	<b>21</b>
<b>Augmentation de capacité de stockage</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Régénération de l'huile usagée</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Infrastructure de formulation et de commercialisation de lubrifiants</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Source : document interne à NAFTAL.

C'est ainsi NAFTAL se trouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence marqué de surcroit, par la nouvelle disposition de la loi n° 05-07 DU 28 avril 2005 relative aux Hydrocarbures, par l'application des mesures énoncées par les accords d'association avec l'Union Européenne et par les préparations pour l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce ( OMC).

Désormais, la survie de NAFTAL dépend de sa capacité d'adaptation aux tendances d'un environnement dans lequel la mondialisation des marchés, la globalisation, la difficulté accrue de maîtrise des besoins de clientèle, l'essor des NTIC et l'économie fondée sur le savoir. Ils constituent de plus, des phénomènes interdépendants entraînant dans leur sillage de nouveaux enjeux et de nouveaux défis.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **1-3 L'offre de NAFTAL**

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

#### **1 Les carburants terre**

Il existe six types de carburants terre :

- Essence normale ;
- Essence super ;
- Essence Sans Plomb ;
- Gaz oil ;
- GPL/ Carburant.

#### **2 Les carburants Aviation**

- Le carburéacteur J et A I.
- Le Kérosène (Jet déclassé)
- L'essence AVGAS 100 LL.

#### **3 Les carburants Marine**

- Le fuel oil Bunker C ;
- Le fuel oil BTS;
- Le gaz oil.

#### **4 Le gaz Pétrole Liquéfiés - GPL**

- Le butane conditionné ;
- Le butane vrac ;
- Le propane conditionné ;
- Le propane en vrac.

#### **5 Les lubrifiants**

- Les huiles moteurs diesel ;
- Les huiles moteurs essence ;
- Les huiles de transmission ;
- Les huiles industrielles ;
- Les huiles spéciales automobiles ;
- Les graisses ;
- Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avion ;
- Les lubrifiants marins.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **6 Les produits spéciaux**

- La paraffine ;
- Les huiles aromatiques ;
- Les essences spéciales ;
- Le white spirit petroleum ;
- Le toluène ;
- Le xylène ;
- Le methmix (aviation).

### **7 Les bitumes**

- Les bitumes purs ;
- Les bitumes oxydés ;
- Les bitumes fluidifiés ;
- Les émulsions de bitumes.

### **8 Les pneumatiques**

- Les pneumatiques << tourisme >> ;
- Les pneumatiques << poids lourds >> ;
- Les pneumatiques << véhicules utilitaires >> ;
- Les pneumatiques << moyens de manutention >> ;
- Les pneumatiques << tracteurs agricoles >> ;
- Les pneumatiques << génies civils >>.

### **9/ Les prestations de service :**

- Services de vidange- lavage- graissage ;
- Services de maintenance des équipements et installations (volucompteur, cuves, citernes...) ;
- Installation d'équipement de distribution.

#### **1-4 Le marché national de produits pétroliers**

Le marché étant défini comme l'ensemble des clients actuels et potentiels capables et désireux de procéder à l'échange des produits et services. Pour NAFTAL, il s'agit de l'ensemble des utilisateurs nationaux voire étrangers des produits pétroliers et des services qui leur sont liés. Elles peuvent être des personnes physiques ou morales.

Le marché national peut être segmenté en plusieurs secteurs et entités :

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N°4 : Le marché national**

Produits pétroliers	Marchés (utilisateurs)
<b>Carburants terre</b>	Usagers de la route (automobilistes, transporteurs) Producteurs d'électricités (fuel)
<b>Carburants aviation</b>	Compagnies aériennes Ministère de la Défense Nationale Sûreté Nationale Protection civile
<b>Carburants marine</b>	Compagnies de navigation (armateurs) Ministère de la Défense Nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs...
<b>GPL</b>	Ménages, commerçants, entreprises industrielles, hôtels, restaurants, collectivités locale, établissements hospitaliers, établissements scolaires et universitaires, institutions militaires, de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...
<b>Lubrifiants</b>	Usages de la route, entreprises industrielles, compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprises de pêche...
<b>Bitumes</b>	Entreprise de travaux publics et de construction de routes Collectivité locales Fabricants de produits d'étanchéité
<b>Produits spéciaux</b>	Entreprises industrielles Cie aérienne Cie de navigation
<b>Pneumatiques</b>	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprise de BTP

**Source :** Document interne de l'entreprise.

### 1-5 L'organisation de NAFTAL

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre composée de produit et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda...) ou des port pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encor d'installation de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent).

Pour accomplir ses activités NAFTAL dispose comme tout distributeur d' un d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implanté à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Direction intervenant chacune dans deux à trois Wilaya de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

---

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL.
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical ;
- Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers ;
- Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales) ;
- Direction Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPR) ;
- Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ) ;
- Direction (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles).

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

- **Niveau central** : Direction d'activités et de produits, départements et services.
- **Niveau décentralisé** : Districts (Unités administratives), centres et antennes administratives au niveau de chaque wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 districts rattachés à la branche commercialisation et 19 districts relevant de la branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 kg et 3 kg et le propane en bouteilles de 35kg, NAFTAL possède des centres d'enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement ;
- Stockage des produits ;
- Ventes des produits et prestations de services.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03%
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir faire pour réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes.

Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers.

- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE), dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire)
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Des bacs de stockages des bitumes ;
- Des entrepôts et dépôt de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et 355 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

### **1-6 Présentation de DISTRICT commercial de Tizi-Ouzou**

Le district commercial de Tizi-Ouzou est situé à la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-aissi (environ 13 km de la ville de Tizi-Ouzou) en gère deux centres de stockage CSD (centre de stockage et de distribution) et CMP (centre multi produit) et à un réseau de vingt-une stations en gestion directe en générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiant, pneumatique, il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute action susceptible de renforcer sa position à ses concurrents.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **1-6-1 Mission et activité de DISTRICT**

L'unité commerciale de Tizi-Ouzou a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfutage GPL ;
- De la formulation de bitume ;
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, pneumatique, produits spéciaux ;
- Du transport des produits pétroliers.

### **1-6-2 Présentation du département d'accueil**

#### **1-6-2-1 Département finances et comptabilité**

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

##### **a. Celle contrôle et juridique**

Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

##### **b. Service trésorerie**

Chargé de :

- Contrôlé les flux recette et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes grands livre de trésorerie.

##### **c. Service comptabilité générale**

Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables ;
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client ;

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

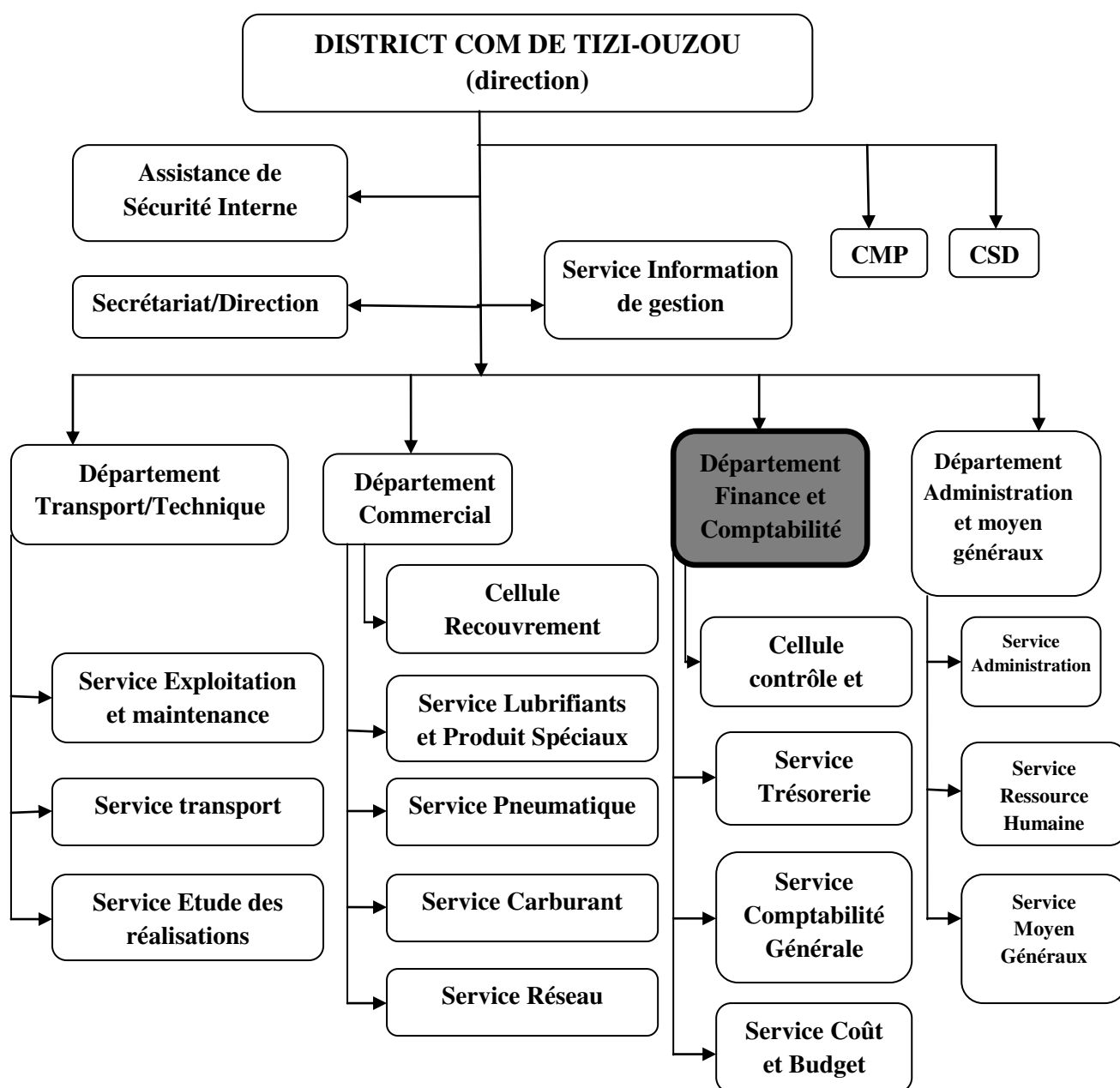
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement ;
- La comptabilité des charges salariales et de la déclaration fiscale.

### d. Service coût et budget

Chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût ;
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### Organigramme General du District Commercialisation de Tizi-Ouzou



Source : Document interne à l'entreprise.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### Section 02 : Analyses du compte de résultat de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou

Dans cette section nous allons étudier la rentabilité de l'unité District Com Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL à travers l'analyse du compte de résultat. Pour cela il y a lieu de présenter d'abord le bilan financier et les différents équilibres financiers de l'entreprise.

#### 2-1 Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise à partir du bilan

##### 2-1-1 Tableaux des bilans financiers

**Tableau N°01 : Emplois des bilans financier pour 2014,2015 et 2016**

EMPLOIS	2014	2015	2016
<b>VALEURS D'IMMOBILISATION</b>	<b>1 255 217 157,39</b>	<b>1 327 037 504,86</b>	<b>1 411 721 844,57</b>
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	1 238 704 613,96	1 302 438 509,09	1 394 427 820,10
Immobilisations en cours	4 543 378,00	16 223 163,00	8 950 024,47
Immobilisations financières	11 969 165,43	8 375 832,77	8 344 000,00
<b>VALEURS D'EXPLOITATION</b>	<b>272 331 865,05</b>	<b>180 099 748,83</b>	<b>190 635 618,26</b>
Stocks et en cours	272 331 865,05	180 099 748,83	190 635 618,26
<b>VALEURS REALISABLES</b>	<b>90 797 966,48</b>	<b>95 816 895,63</b>	<b>102 026 619,88</b>
Clients	64 215 905,52	70 858 336,27	75 857 029,51
Autres débiteurs	11 734 048,32	13 212 346,46	13 828 998,53
Impôts et assimilés	14 848 012,64	11 746 212,90	12 340 591,84
<b>VALEURS DISPONIBLES</b>	<b>313 516 399,45</b>	<b>403 860 493,87</b>	<b>700 264 615,18</b>
Trésorerie	313 516 399,45	403 860 493,87	700 264 615,18
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 931 863 388,37</b>	<b>2 006 814 643,19</b>	<b>2 404 648 697,89</b>

Source : Documents internes de NAFTAL

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N°02 : Ressource des bilans financier pour 2014,2015 et 2016**

RESSOURCE	2014	2015	2016
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>1 121 028 471,72</b>	<b>1 192 753 680,38</b>	<b>1 527 069 985,49</b>
<b>DETTES A LONG ET MOYEN TERME</b>	<b>5 554 940,38</b>	<b>23 617 280,74</b>	<b>2 437 230,74</b>
Autres dettes non courantes	1 670 945,77	1 683 672,69	1 746 172,69
Provisions et produits comptabilisés	3 883 994,61	21 933 608,05	691 058,05
<b>DETTES A COURT TERME</b>	<b>805 279 976,27</b>	<b>790 443 682,07</b>	<b>875 141 481,66</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	33 305 057,40	56 332 333,65	69 133 879,34
Autres dettes	771 974 918,87	734 111 348,42	806 007 602,32
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 931 863388,37</b>	<b>2 006 814 643,19</b>	<b>2 404 648 697,89</b>

Source : Documents internes de NAFTAL.

### 2-1-2 Structure des bilans en grande masse

**Tableau N°03 : Emplois des bilans en grande masse**

ELEMENTS	2014	%	2015	%	2016	%
<b>Valeurs immobilisées</b>	1 255 217 157,39	64,97	1 327 037 504,86	66,13	1 411 721 844,57	58,71
<b>Valeurs d'exploitation</b>	272 331 865,05	14,10	180 099 748,83	8,97	190 635 618,26	7,93
<b>Valeurs réalisables</b>	90 797 966,48	4,70	95 816 895,63	4,77	102 026 619,88	4,24
<b>Valeurs disponibles</b>	313 516 399,45	16,23	403 860 493,87	20,12	700 264 615,18	29,12
<b>TOTAL</b>	<b>1 931 863 388,37</b>	<b>100</b>	<b>2 006 814 643,19</b>	<b>100</b>	<b>2 404 648 697,89</b>	<b>100</b>

Source : Documents internes de l'entreprise

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N°04 : Ressources des bilans en grande masse**

ELEMENTS	2014	%	2015	%	2016	%
<b>Capitaux propres</b>	1 121 028 471,72	58,03	1 192 753 680,38	59,44	1 527 069 985,49	63,50
<b>DLMT</b>	5 554 940,38	0,29	23 617 280,74	1,18	2 437 230,74	0,10
<b>DCT</b>	805 279 976,27	41,68	790 443 682,07	39,39	875 141 481,66	36,39
<b>TOTAL</b>	<b>1 931 863 388,37</b>	<b>100</b>	<b>2 006 814 643,19</b>	<b>100</b>	<b>2 404 648 697,89</b>	<b>100</b>

Source : Documents internes de l'entreprise.

A la lecture des bilans des trois années 2014,2015 et 2016 nous constatons :

- **Au niveau de l'actif**

- L'actif non courant est constitué essentiellement des immobilisations corporelles, en cours et financières, et que les immobilisations incorporelles sont nulles. L'actif non courant représente 64.97% de l'ensemble de l'actif pour l'année 2014, pour 2015 et 2016 il représente 66.13% et 58.71% respectivement de l'ensemble des actifs.
- L'actif courant est composé essentiellement de disponibilités qui représentent 16.23% de l'actif total pour 2014, qui ont augmenté à 20.12% en 2015 et à 29.12% en 2016 ce qui induit que la trésorerie de l'entreprise est positive, permettant à l'unité d'assurer le maintien de son équilibre à très court terme.
- L'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou dispose d'un niveau élevé de stock estimé à 14.10%,8.97% et 7.93% pendant les exercices 2014,2015 et 2016 respectivement, cela est justifié par le fait que l'activité de l'entreprise nécessite vraiment la disposition des stocks.

- **Au niveau du passif**

- Les capitaux propres sont composés essentiellement des capitaux émis ;
- Le passif non courant représente 0.29% de total du passif en 2014, 1.18% en 2015 et 0.10% en 2016, ce qui signifie que les dettes à long et à moyen terme représentent une très petite part des ressources durant les trois exercices ;
- Le passif courant représente 41.68% du total passif pour 2014, 39.39% en 2015 et 36.39% en 2016. Il représente un pourcentage un peu élevé de l'ensemble du passif, ceci est due à l'augmentation considérable d'autres dettes.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-2 Indices d'équilibres financiers de l'entreprise pour 2014, 2015 et 2016

#### 2-2-1 L'équilibre financier à long terme (Fond de roulement) :

Le fond de roulement est défini comme étant un excédent de ressources permanentes sur les emplois immobilisés, qui permet de financer et assurer la couverture du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Le montant de fond de roulement peut être calculé soit par le haut ou le bas de bilan.

**Tableau N°05 : Les fonds de roulement net.**

DESIGNATION	2014	2015	2016
<b>Capitaux propres (1)</b>	1 121 028 471,72	1 192 753 680,38	1 527 069 985,49
<b>DLMT (2)</b>	5 554 940,38	23 617 280,74	2 437 230,74
<b>VI (3)</b>	1 255 217 157,39	1 327 037 504,86	1 411 721 844,57
<b>Fonds de roulement (1)+(2)-(3)</b>	<b>- 128 633 745,29</b>	<b>- 110 666 543,74</b>	<b>117 785 371,66</b>

Source : conceptions personnelles.

#### Interprétations

Nous avons constaté que le FR de l'unité NAFTAL est négatif pour les années 2014 et 2015, ce qui signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'ensemble de l'actif immobilisé, donc l'unité ne dispose pas d'une marge de sécurité, il y a un déséquilibre financier à long terme. Par contre, en 2016 le FR est positif, cela signifie que cette unité dispose de la marge de sécurité.

#### 2-2-2 L'équilibre financier à court terme (le besoin de fond de roulement BFR)

Le besoin de roulement est la partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par les dettes à court terme, autrement dit c'est la partie de l'actif circulant financée par le fond de roulement.

**Tableau n°06 : Le besoin de fond de roulement**

DESIGNATION	2014	2015	2016
<b>VE (1)</b>	272 331 865,05	180 099 748,83	190 635 618,26
<b>VR (2)</b>	90 797 966,48	95 816 895,63	102 026 619,88
<b>DCT (3)</b>	805 279 976,27	790 443 682,07	875 141 481,66
<b>BFR (1)+(2)-(3)</b>	<b>- 442 150 144,74</b>	<b>- 514 527 037,61</b>	<b>- 582 479 243,52</b>

Source : Conceptions personnelles.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### Interprétation

Nous avons constaté que le BFR est négatif pour les trois années d'étude, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas besoin de financement, donc elle réalise un équilibre financier à court terme.

Nous avons remarqué une diminution du BFR de 2014 à 2016 résultants d'une forte augmentation des dettes à court terme (DCT) qui couvrent les emplois à court terme.

#### 2-2-3 L'équilibre financier immédiat

La trésorerie représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources disponibles après le financement des immobilisations (FR) sur les besoins de financement nés sur l'activité.

**Tableau N°07 : L'équilibre financier immédiat**

DESIGNATION	2014	2015	2016
<b>FR (1)</b>	- 128 633 745,29	- 110 666 543,74	117 785 371,66
<b>BFR (2)</b>	- 442 150 144,74	- 514 527 037,61	- 582 479 243,52
<b>TRESORERIE NETTE (1)-(2)</b>	<b>313 516 399,45</b>	<b>403 860 493,87</b>	<b>700 264 615,18</b>

Source : Conceptions personnelles.

### Interprétation

La trésorerie de l'unité de NAFTAL de Tizi-Ouzou est positive pour les années 2014, 2015 et 2016, cela signifie que l'excédent de financement stable permet de financer la totalité du besoin nécessité par l'activité, il y a une part inemployée qu'on va trouver sous forme de disponibilité, ce qui implique que l'entreprise assure son équilibre financier à très court terme et elle dégage un excédent de trésorerie.

#### 2-3 Présentation des comptes de résultat

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et de produits d'une entreprise. Leur différence permet d'obtenir le résultat net c'est-à-dire ce que l'entreprise a gagné ou perdu au cours de la période.

Pour mettre en place une politique efficace, le manager doit analyser son activité. Le compte de résultat est le document comptable qui présente toutes les qualités pour effectuer cette analyse via les soldes intermédiaire de gestion.

Nous allons présenter les tableaux des comptes de résultat dans un seul tableau récapitulatif, nous allons utiliser les documents fournis par l'unité NAFTAL pour réaliser notre étude des soldes intermédiaires de gestion.

Le tableau de compte de résultat est un élément central de l'analyse de la performance réalisée par une entreprise dans une période donnée.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N°08 : Le tableau récapitulatif des comptes de résultat de l'unité D.C  
Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL**

Compte	LIBELLE	2014	2015	2016
70	Vente et produits annexes	1351351954.30	1269947339.24	1470463387.32
72	Variation des stocks produits finis et en cours	647033.93	-35500891.31	-38287505.01
73	Production immobilisée			
74	Subvention d'exploitation			
	<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1351998.23</b>	<b>1234446447.93</b>	<b>1432175882.31</b>
60	Achats consommés	478774092.58	388329539.68	444312519.10
61/62	Services extérieurs et autres consommations	289087434.10	323323907.32	377223983.22
	<b>2-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>767861526.68</b>	<b>711653447.00</b>	<b>821536502.32</b>
	<b>3-VALEUR AJOUTEE (1-2)</b>	<b>584137461.55</b>	<b>522793000.93</b>	<b>610639379.99</b>
63	Charges de personnel	507744786.54	512898877.95	520114713.35
64	Impôts, taxes et versement assimilés	27045048.99	33372449.46	5647973.12
	<b>4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>49347626.02</b>	<b>-23478326.48</b>	<b>84876693.52</b>
75	Autres produits opérationnels	29724270.48	19992611.41	22027647.89
65	Autres charges opérationnels	5605726.37	24946455.53	15600492.33
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	74080189.82	115473168.93	102740614.25
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	24949968.86	21572216.99	22445893.15
	<b>5-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>24335949.17</b>	<b>-122333122.54</b>	<b>11009154.98</b>
76	Produits financiers	9922481.92	15527296.01	16315026.98
66	Charges financières	421295.60	221149.63	254197.13
	<b>6-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>9501186.32</b>	<b>15306146.38</b>	<b>16060829.85</b>
	<b>7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	<b>33837135.49</b>	<b>-107026976.16</b>	<b>27069984.83</b>
695/698	Impôts exigible sur résultats ordinaires			
692/693	Impôts différés (variation) sur résultats ordinaire			
	<b>8-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>33837135.49</b>	<b>-107026976.16</b>	<b>27069984.83</b>

Source : Elaboré par nous- même à partir des documents internes de l'entreprise.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

Le compte de résultat a pour but de calculer le résultat net dégagé par l'entreprise, en additionnant le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel, on obtient le résultat avant impôt auquel il convient de retrancher l'IBS pour obtenir le résultat net.

Les soldes intermédiaires de gestion constituent une source d'information importante dans l'analyse du résultat, ils sont calculés « en chaîne » sur la base des informations comptables comme avec le compte de résultat.

### **2-4 Les soldes intermédiaires de gestion**

#### **2-4-1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion :**

Dans ce point nous allons étudier le fonctionnement des soldes intermédiaires de gestion (SIG) afin de comprendre comment s'est construit le résultat net de l'unité DISTRICT COM Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL.

Lorsqu'un dirigeant cherche à optimiser le rendement de l'entreprise, il doit mener cette étude.

Ces soldes sont des points de passage intermédiaires qui permettent d'analyser la qualité de l'activité de l'unité, il existe neuf soldes significatifs calculés à partir du compte de résultat de l'entreprise, on distingue :

- La marge commerciale ;
- La production de l'exercice ;
- La valeur ajoutée ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Le résultat d'exploitation ;
- Le résultat courant avant impôt ;
- Le résultat exceptionnel ;
- Le résultat net.

#### **2-4-1-1 La marge commerciale**

L'unité DISTRICT COM Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL est une société dont l'activité principale est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers. La marge commerciale est utilisée comme un indicateur de pilotage primordial pour l'entreprise.

Le tableau ci-dessus nous permet de constater l'évolution de cette marge durant les périodes : 2014, 2015 et 2016.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

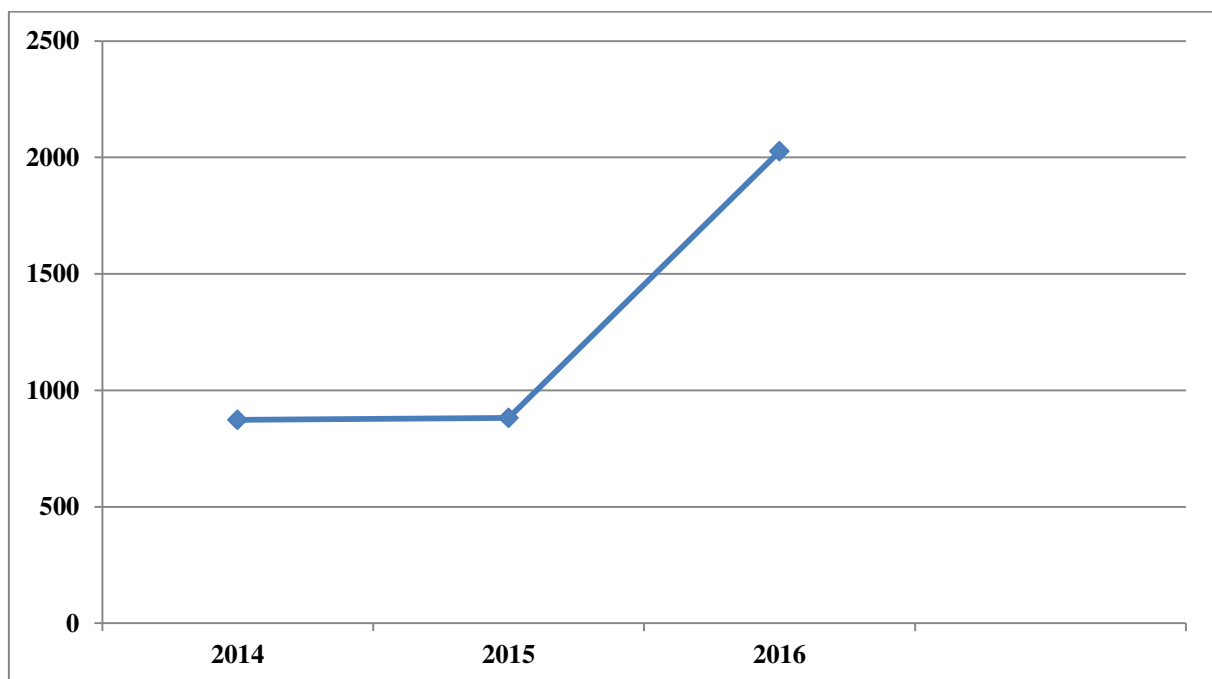
Tableau N°09 : La marge commerciale

UM : millions DA

LIBELLE	2014	2015	2016
Vente de marchandises (1) (c70)	1351	1269	1470
Coûts d'achat des marchandises vendues(2) (c600)	478	388	444
Marge commerciale (3) 1-2	873	881	1026

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des comptes de résultat.

Graphique N° 01 : Evolution de la marge commerciale.



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après le tableau N° 09.

### Interprétation

D'après le graphique, nous constatons que la marge commerciale de l'unité D.C Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL a connu une évolution croissante très importante. Elle est passée de 873 millions DA en 2014 à 1026 millions DA en 2016, ce qui est expliqué par la croissance des quantités des produits vendus par l'entreprise, cette croissance est due à l'ouverture des nouvelles stations de services avec une capacité de vente et de distribution des produits très importants ainsi que l'élargissement du secteur de distribution de l'unité. Ajoutant à cela, la relation de confiance qui existe avec la clientèle a permis au marché national d'avoir des avantages de qualité. Cela a conduit l'unité à la réalisation des profits important.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-4-1-2 La production de l'exercice

En plus de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, l'entreprise NAFTAL produit et transforme quelques produits comme les lubrifiants et les produits de nettoyage ce qui lui donne le statut d'une entreprise mixte qui est à la fois commerciale et productrice.

Le tableau suivant va nous permet de constater l'évolution de la production de l'exercice des périodes 2014,2015 et 2016

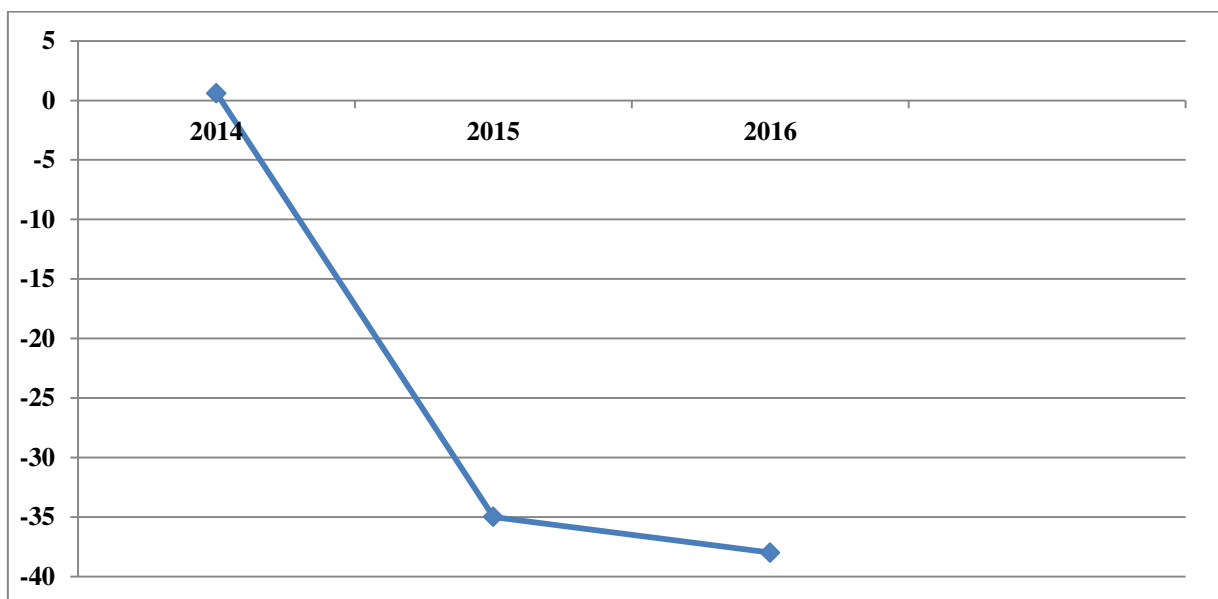
**Tableau N°10** : La production de l'exercice

*UM : millions DA*

LIBELLE	2014	2015	2016
Production vendue (4) (c701)	-	-	-
Production stockée (5) (c72)	0.6	-35	-38
Production immobilisée (6) (c73)	-	-	-
Production de l'exercice (7) 4+5+6	0.6	-35	-38

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de tableau des comptes de résultat.

**Graphique N°2** : L'évolution de la production de l'exercice



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°10.

### Interprétation

D'après le graphique, nous remarquons que durant l'exercice 2014, l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou a réalisé une importante évolution croissante sur les ventes de ses produits.

Cependant pour les années 2015 et 2016 nous constatons une chute dans la production vendue cela est causé principalement par la baisse de la production stockée de l'unité.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-4-1-3 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise dans le cadre de son activité, est ensuite répartie entre les facteurs de production (travail et capital) et l'Etat à travers les impôts et taxes.

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de la valeur ajoutée durant les périodes 2014, 2015 et 2016.

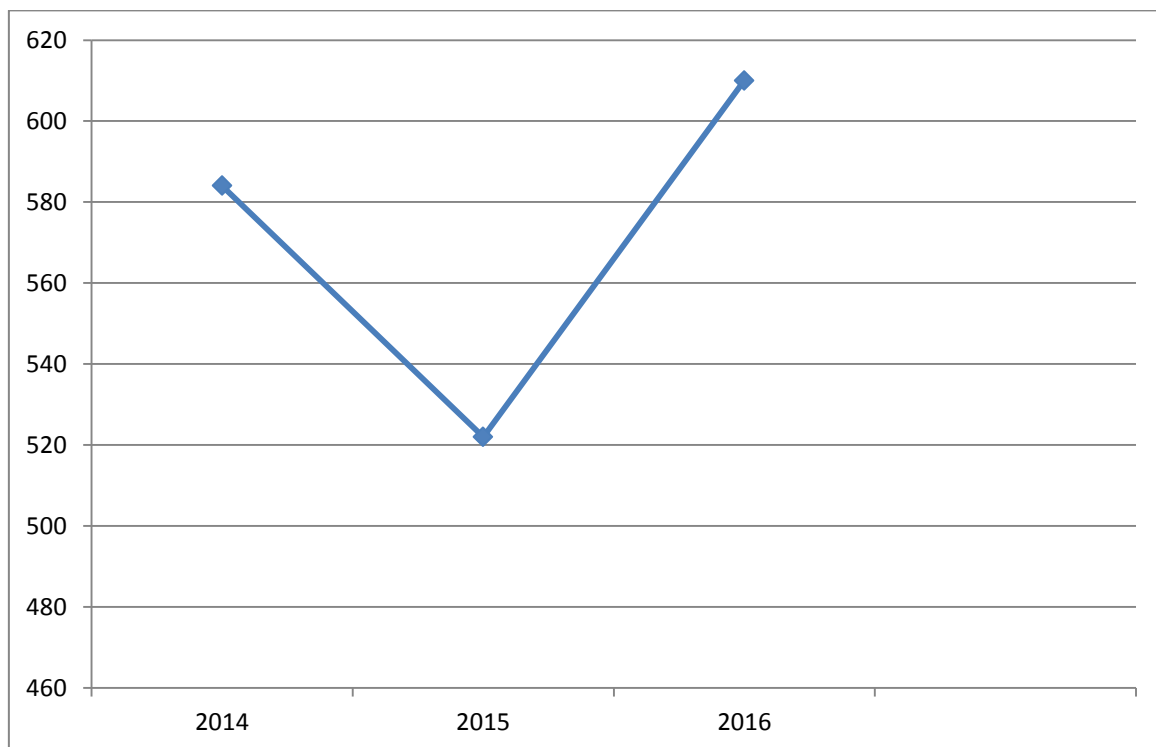
**Tableau N°11 : La valeur ajoutée**

*UM : millions DA*

LIBELLE	2014	2015	2016
Marge commerciale (3)	873	881	1026
Production de l'exercice (7)	0.6	-35	-38
Consommation de l'exercice (8) (c60)	289	323	377
Valeur ajoutée (9) 3+7-8	584	522	610

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de tableau des comptes de résultat.

**Graphique N°03 : Evolution de la valeur ajoutée**



Source : Conception personnelle à partir du tableau n°11

### Interprétation

La valeur ajoutée a connu une baisse allant de 2014 à 2015, cela est causé principalement par la diminution des ventes durant la même période.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-4-1-4 L'excédent brut d'exploitation

Après l'analyse de la valeur ajoutée, les soldes intermédiaires de gestion nous permettent de dégager un autre important solde qui est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il s'agit de la ressource tirée de l'activité normale et courante de l'entreprise, il mesure l'aptitude de l'entreprise à générer des ressources par ses seules activités d'exploitation. Ce solde sert à apprécier la performance économique de l'entreprise.

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de l'excédent brut d'exploitation durant les années 2014,2015 et 2016.

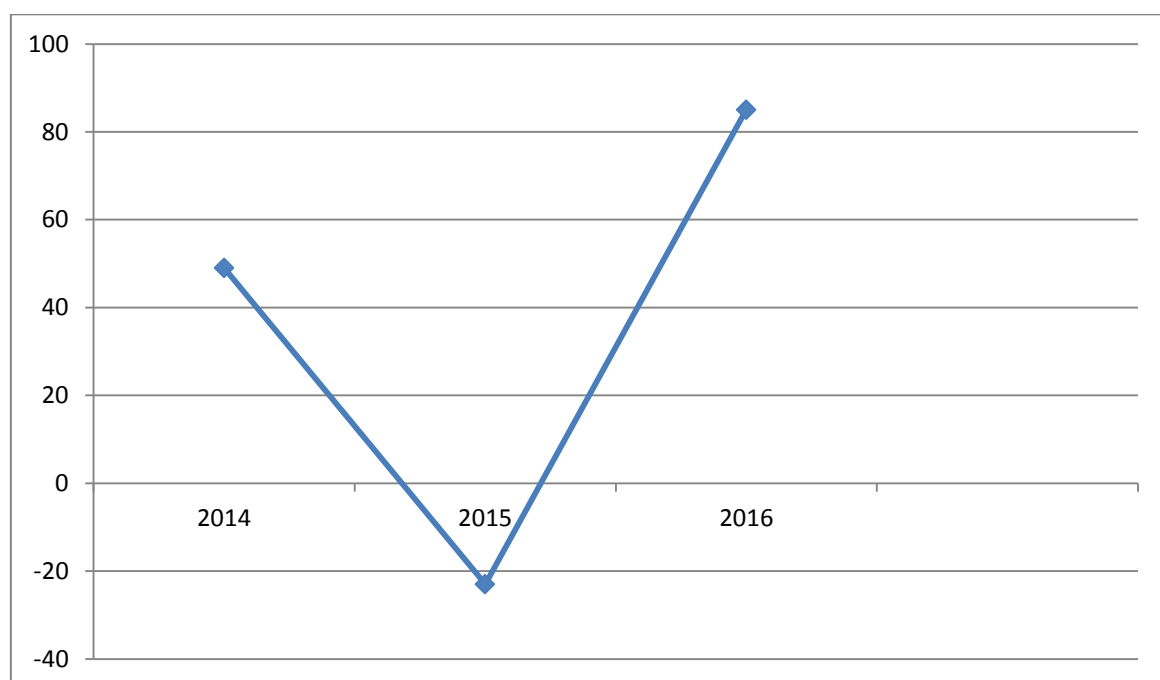
**Tableau N°12 : L'excédent brut d'exploitation**

*UM : millions DA*

LIBELLE	2014	2015	2016
Valeur ajoutée (9)	584	522	610
Subventions d'exploitation (10) (c74)			
Charges de personnel (11) (c63)	507	512	520
Impôts, taxes, versements assimilés (12) (c64)	27	33	5
<b>Excédent brut d'exploitation (13) 9+10-(11+12)</b>	<b>49</b>	<b>-23</b>	<b>85</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir du tableau des comptes de résultat.

**Graphique n° 04 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation**



**Source :** conception personnelle d'après le tableau n°12.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### Interprétation

Nous constatons que l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou a enregistré un excédent brut d'exploitation positif durant les exercices 2014 et 2016. Ce qui signifie du point de vue de l'analyse financière qu'elle a réalisé une performance économique appréciable, mais qui n'a cessé de baisser pendant l'exercice 2015 par rapport à celui de 2014 et 2016, ce qui enduit par la diminution des ventes et par la suite la baisse de la valeur ajoutée durant la même période.

Il existe une relation dépendante entre la marge commerciale, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation, on trouve qu'une variation positive de la marge commerciale influe positivement sur l'évolution de la valeur ajoutée, ce impliquera une augmentation de l'excédent brut d'exploitation.

#### 2-4-1-5 Le résultat d'exploitation

Ce solde mesure la capacité de l'entreprise à générer des ressources avec son activité principale sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels. Il met en avant la performance économique de l'entreprise.

Le résultat d'exploitation se calcule à partir de l'EBE en prenant en compte les dotations aux amortissements et provisions et les autres charges qui n'avaient pas été prise en compte.

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de résultat d'exploitation Durant les périodes 2014,2015 et 2016.

**Tableau N°13 : Le résultat d'exploitation**

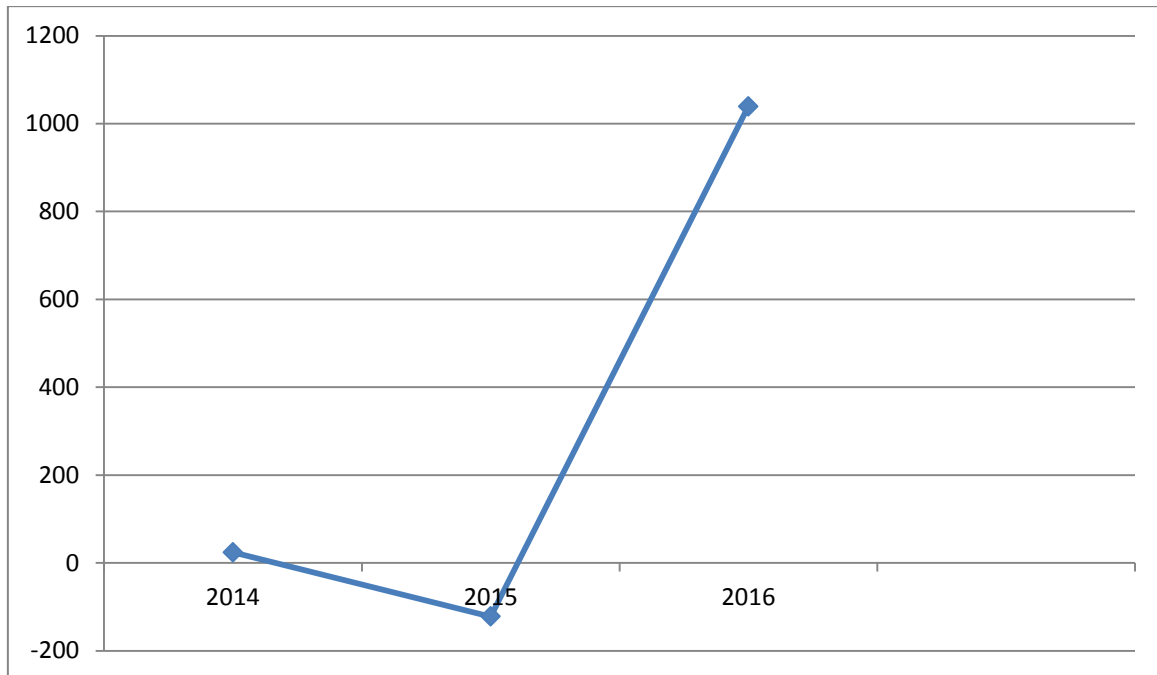
*UM : millions DA*

LIBELLE	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation (13)	49	-23	85
Reprise sur pertes de valeur et provisions (14) (c78)	24	21	22
Autres produits opérationnels (15) (75)	29	19	22
Autres charges opérationnels (16) (c65)	5	24	15
Dotations aux amortissements, provisions et pertes (17) (c78)	74	115	102
<b>Le résultat d'exploitation (18) 13+14+15-(16+17)</b>	<b>24</b>	<b>-122</b>	<b>11</b>

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

Graphique N° 05 : Evolution de résultat d'exploitation



Source : conception personnelle à partir de tableau N°13.

### Interprétation

D'après le graphe ci-dessous nous constatons que l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou a réalisé un résultat d'exploitation positif pendant les exercices 2014 et 2016 qui a atteint 24 millions DA, 11 millions DA respectivement, cela est expliqué par la suffisance brute d'exploitation. Par contre un résultat négatif en 2015, qui est expliqué par l'insuffisance brute d'exploitation.

### 2-4-1-6 Le résultat courant avant impôts

Le résultat courant est un moyen d'analyse de l'activité courante de l'entreprise c'est-à-dire tout ce qui s'oppose à l'exceptionnel (opérations d'exploitation et financières).

Le tableau suivant nous permet de constater l'évolution de résultat courant avant impôts durant les exercices 2014, 2015 et 2016.

Tableau N° 14 : le résultat courant avant impôts

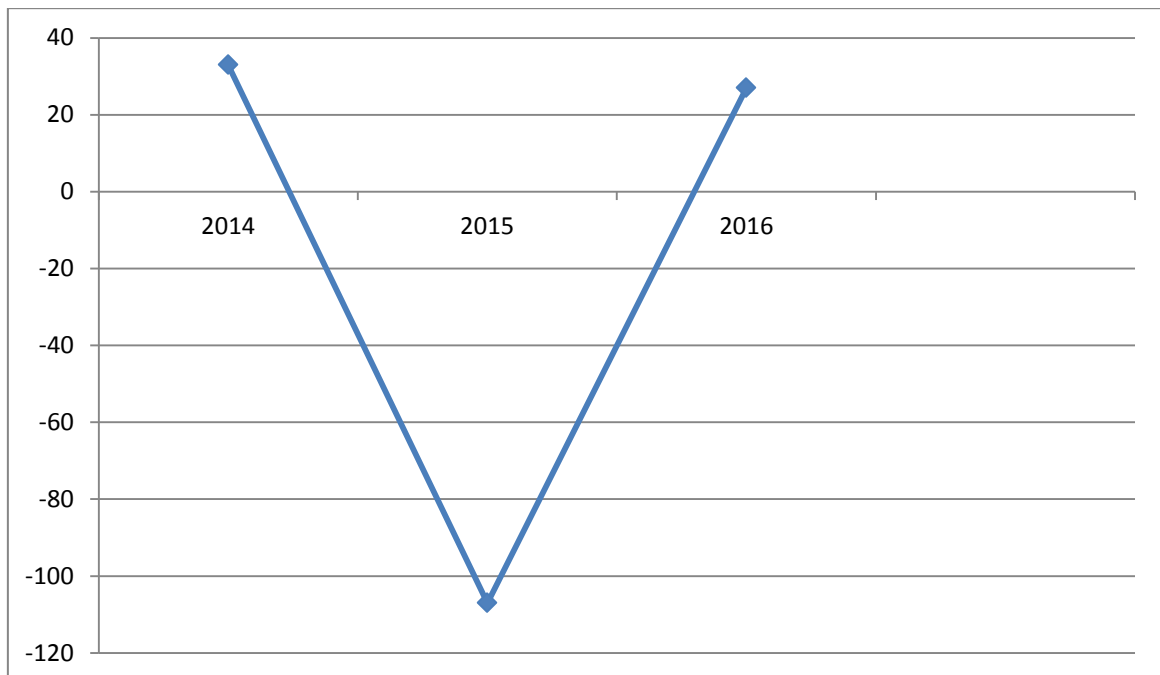
UM : millions DA

LIBELLE	2014	2015	2016
Résultat d'exploitation (19)	24	-122	11
Produits financiers (20) (c76)	9	15	16
Charges financières (21) (c66)	0.4	0.2	0.2
<b>Le résultat courant avant impôts (22) 19+20-21</b>	<b>33</b>	<b>-107</b>	<b>27</b>

Source : conception personnelle d'après le tableau des comptes de résultat.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Graphique N° 06 :** Evolution de résultat courant avant impôts



Source : conception personnelle d'après le tableau N°14.

### Interprétation

Nous constatons d'après le graphe ci-dessous, que l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou, durant les années 2014 et 2016 a dégagé un résultat courant avant impôt positif, puis un résultat négatif en 2015 avec une évolution similaire à celle de résultat d'exploitation.

#### 2-4-1-7 Le résultat net

Le résultat net représente un résultat mis à la disposition de dirigeant à fin de le verser comme dividendes, le mettre en réserve ou le réinvestir. Il représente la situation nette de l'entreprise à savoir le bénéfice net ou la perte nette.

Pour l'entreprise NAFTAL, le résultat courant avant impôt est le résultat net, ceci est due au fait que cette entreprise a un caractère public et que le calcul de l'IBS ce fait au niveau de l'entreprise mère. Ce qui implique que le résultat dégagé par l'unité NAFTAL est le résultat brut.

#### 2-4-1-8 Présentation de tableau des soldes intermédiaires de gestion

Dans ce point nous allons présenter les tableaux des soldes intermédiaires de gestion de l'unité District COM Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL pour les exercices 2014,2015 et 2016.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

**Tableau N° 15 : Le tableau des SIG**

LIBELLE	2014	2015	2016
Vente de marchandises (1) c70	1 351 351 954,30	1 269 947 339,24	1 470 463 387,32
Cout d'achat des marchandises vendus (2) c600	478 774 092,58	388 329 539,68	444 312 519,10
<b>Marge commerciale (3) 1-2</b>	<b>872 577 861,72</b>	<b>881 617 799,56</b>	<b>1 026 150 868,22</b>
Production vendue (4)			
Production stockée (5)	647 033,93	- 35 500 891	- 38 287 505,01
Production immobilisée (6)			
<b>Production de l'exercice (7) 4+5+6</b>	<b>647 033,93</b>	<b>- 35 500 891,31</b>	<b>- 38 287 505,01</b>
Consommation de l'exercice (8)	289 087 434,10	323 323 907,32	377 223 983,22
<b>Valeur ajoutée (9) 3+7-8</b>	<b>584 137 461,55</b>	<b>522 793 000,93</b>	<b>610 639 379,99</b>
Subventions d'exploitation (10)			
Charges de personnel (11)	507 744 786,54	512 898 877,95	520 114 713,35
Impôts, taxes, versement assimilés (12)	27 045 048,99	33 372 449,46	5 647 973,12
<b>Excédent brut d'exploitation (13) 9+10-(11+12)</b>	<b>49 347 626,02</b>	<b>- 23 478 326,48</b>	<b>84 876 693,52</b>
Reprise sur pertes de valeur et provisions (14)	24 949 968,86	21 572 216,99	22 445 893,15
Autres produits opérationnels (15)	29 724 270,48	19 992 611,41	22 027 674,89
Transfert de charges d'exploitation (16)			
Autres charges opérationnels (17)	5 605 726,37	24 946 455,53	15 600 492,33
Dotations aux amortissements, provisions (18)	74 080 189,82	115 473 168,93	102 740 614,25
<b>Résultat d'exploitation (19) 13+14+15-(17+18)</b>	<b>24 335 949,17</b>	<b>- 122 333 122,54</b>	<b>11 009 154,98</b>
Quotes-parts de résultat sur opérations produits (20)			
Produits financiers (21)	9 922 481,92	15 527 296,01	16 315 026,98
Quotes-parts de résultat sur opérations de charges (22)			
Charges financières (23)	421 295,60	221 149,63	254 197,13
<b>Résultat courant avant impôts (24)</b>	<b>33 837 135,49</b>	<b>- 107 026 976,16</b>	<b>27 069 984,83</b>
Produits exceptionnels (25)			
Charges exceptionnels (26)			
<b>Résultat exceptionnel (27) 25-26</b>			
Participation des salariés (28)			
Impôts sur les bénéfices (29)			
<b>Résultat net comptable (30) 24+27-29</b>	<b>33 837 135,49</b>	<b>- 107 026 976,16</b>	<b>27 069 984,83</b>

Source : notre propre élaboration d'après le tableau des comptes de résultat

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-5 La capacité d'autofinancement (CAF) de l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou

La capacité d'autofinancement est un calcul complémentaire aux ratios qui permet de juger la capacité de l'entreprise à autofinancer sa croissance. C'est un indicateur monétaire du résultat de l'exercice.

#### 2-5-1 Le calcul de la capacité d'autofinancement

On peut calculer la capacité d'autofinancement de deux méthodes :

- La méthode soustractive ;
- La méthode additive.

##### 2-5-1-1 La méthode soustractive

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de la CAF durant les périodes 2014 ; 2015 et 2016 selon la méthode soustractive.

**Tableau N° 16: Calcul de la capacité d'autofinancement pendant les périodes 2014 ;2015 et 2016**

Année	2014	2015	2016
<b>Excédent brut d'exploitation ou insuffisance brute d'exploitation (EBE ou IBE)</b>	49 347 626,02	-23 478 326,48	84 876 693,52
+Autres produits de gestion courante (d'exploitation)	29 724 270,48	19 992 611,41	22 027 674,89
-Autres charges de gestion courante (d'exploitation)	5 605 726,37	24 946 455,53	15 600 492,33
+Transfert de charges d'exploitation			
+Quote part de résultat sur opérations produits (c/755)			
-Quote part de résultat sur opérations charges (c/655)			
+Produits financiers	9 922 481,92	15 527 296,01	16 315 026,98
-Charges financières	421 295,60	221 149,63	254 197,13
-Participations des salariés			
-Impôts sur les bénéfices			
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	<b>82 967 356,45</b>	<b>- 13 126 024,22</b>	<b>107 364 705,93</b>

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 2-5-1-2 La méthode additive

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de la CAF durant les périodes 2014 ; 2015 et 2016.

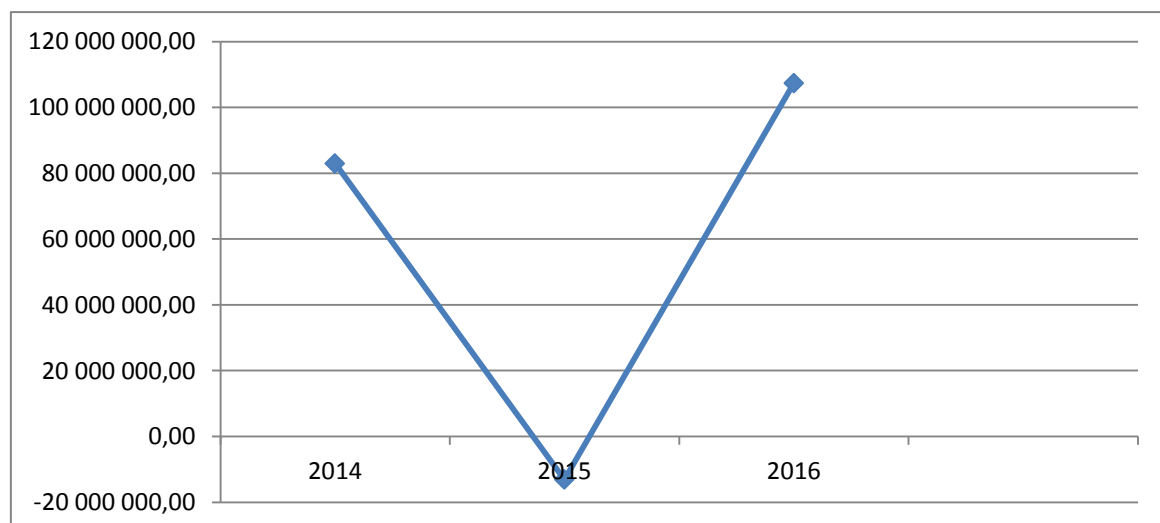
**Tableau N° 17 : La CAF selon la méthode additive**

Année	2014	2015	2016
Résultat net de l'exercice (bénéfice ou déficit)	33 837 135,49	-107 026 976,16	27 069 984,83
+Dotations aux amortissements et provisions	74 080 189,82	115 473 168,93	102 740 614,25
-Reprise sur perte de valeur et provisions	24 949 986,86	21 572 216,99	22 445 893,15
-Quote part de subvention virée au résultat			
+Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés			
-Produit de cession d'éléments d'actif			
<b>La capacité d'autofinancement</b>	<b>82 967 338,45</b>	<b>-13 126 024,22</b>	<b>107 364 705,93</b>

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat.

### 2-5-1-3 Présentation graphique de la capacité d'autofinancement

**Graphique n°09 : l'évolution de la capacité d'autofinancement**



Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau N° 17.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 1-5-2 La marge brute d'autofinancement

$$\begin{aligned} \text{La marge brute d'autofinancement} &= \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements} + \\ &\quad \text{Dotation aux provisions} \\ &= \text{Cash-flow net} \end{aligned}$$

Tableau N°18 : Calcul de la marge brute d'autofinancement

UM= millions DA

DESIGNATION	2014	2015	2016
Résultat net	33	-107	27
Dotation aux amortissements et provisions	74	115	102
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>107</b>	<b>8</b>	<b>129</b>

Source : notre propre élaboration d'après le tableau des comptes de résultat.

### Interprétation

La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagée par l'ensemble de ses activités qu'elle peut orienter vers son autofinancement.

On constate d'après le graphe que l'unité NAFTAL pour l'exercice 2015 n'est pas en mesure de s'autofinancer par ses propres ressources car la capacité d'autofinancement est négative. Cette valeur négative est due au résultat déficitaire pendant cette période causé par la baisse de l'activité de l'unité durant cette période.

Contrairement aux exercices de 2014 et 2016, les résultats obtenus montrent que cette unité est largement en mesure de s'autofinancer avec une capacité d'autofinancement de 82 millions en 2014 et de 107 millions en 2016, cette situation est due au re-lancement de l'activité de l'unité avec une marge importante des ventes.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### Section 03 : Analyse de l'activité à partir des ratios et la mesure de la performance de l'entreprise NAFTAL

Après avoir étudié le compte de résultat de l'entreprise NAFTAL, unité de Tizi-Ouzou, nous allons effectuer une analyse de l'activité et de la situation globale de celle-ci par la méthode des ratios, à fin d'apprécier la performance de cette entreprise.

#### 3-1 Les ratios liés aux marges et au résultat

Dans cette partie, nous allons présenter les ratios issus des soldes intermédiaires de gestion. Nous retenons dans le cadre de cette étude :

- Les ratios de l'évolution de l'activité ;
- Les ratios de profitabilité ;
- Les ratios de répartition de la valeur ajoutée ;
- Les ratios de rentabilité de l'entreprise.

##### 3-1-1 Les ratios d'évolution de l'activité

###### 3-1-1-1 Le ratio d'évolution du chiffre d'affaires :

Tableau N°19 : L'évolution du chiffre d'affaires

Désignation	Ratio	2014	2015	2016
Taux de variation du chiffre d'affaires	$\frac{CA(n) - CA(n-1)}{CA(n-1)} * 100$	-	-6.02%	15.78

Source : Conception personnelle d'après le compte de résultat.

###### 3-1-1-2 Le taux de variation de la valeur ajoutée

Tableau N°20 : La variation de la valeur ajoutée

Désignation	Ratio	2014	2015	2016
Le taux de variation de la valeur ajoutée	$\frac{VA(n) - VA(n-1)}{VA(n-1)} * 100$	-	-10.50%	16.80%

Source : Elaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat

#### Interprétation

Le taux de variation du chiffre d'affaires : d'après le tableau nous avons remarqué que le chiffre d'affaires de l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou a connu une évolution décroissante durant l'année 2015 par rapport à l'année 2014 avec un taux de variation de 6.02%. Ce qui signifie l'instabilité de l'activité de l'unité.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

Cependant, le chiffre d'affaires a connu une évolution à un rythme croissant pour l'année 2016 par rapport à l'année 2015 et cela avec un taux de variation qui est égal à 15.78%. Cela explique le retour de l'entreprise vers la situation de stabilité.

Le taux de variation de la valeur ajoutée : la valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise, comme elle montre aussi ce que l'entreprise a réellement ajouté à l'économie grâce à son activité. Nous remarquons que la valeur ajoutée créée par l'unité NAFTAL a connu une évolution décroissante durant l'année 2015 avec un taux de 10.50%. Cependant la valeur ajoutée a évolué avec un rythme croissant pendant 2016 par rapport à l'année 2015.

Donc le rapprochement de ratio d'évolution du chiffre d'affaires et le taux d'évolution de la valeur ajoutée permet de s'assurer que la richesse créée par l'unité suit une évolution comparable à celle du chiffre d'affaires. Cela est dû à la stratégie de développement de l'unité qui vise à augmenter sa performance commerciale avec l'amélioration des stations de services.

### 3-1-2 La répartition de la valeur ajoutée

La répartition de la valeur ajoutée pour les trois exercices est donnée dans le tableau ci- après :

**Tableau n° 21:** Partage de la valeur ajoutée

DESIGNATION	FORMULE	2014	2015	2016
Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$	86.92%	98.10%	85.17%
Partage de la valeur ajoutée (facteur capital)	$\frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Vleur ajoutée}} * 100$	8.48%	-4.49%	13.90%
Partage de la valeur ajoutée (impôts et taxes)	$\frac{\text{Impots et taxes}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$	4.63%	6.38%	0.92%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat

### Interprétation

La répartition de la valeur ajoutée : ces ratios se réfèrent en effet au partage de la valeur ajoutée, ils mesurent la part de richesse créée qui sert à rémunérer le travail de salaries, les apporteurs des capitaux, et impôts et taxes.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 3-1-3 Les ratios de profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle se mesure en utilisant les ratios suivants :

- Le taux de marge bénéficiaire ;
- Taux de marge commerciale.

#### 3-1-3-1 Le taux de marge bénéficiaire

Ce ratio mesure la rentabilité de l'ensemble des opérations effectuées par l'entreprise.

**Tableau N°22 : Le taux de marge bénéficiaire**

Année	2014	2015	2016
$\frac{\text{Resultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}} * 100$	2.50%	-8.43%	1.84%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat.

#### Interprétation

Le taux de marge bénéficiaire mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires.

On constate que le bénéfice généré par l'unité NAFTAL a connue une diminution importante, elle est passée de 2.50% en 2014 à -8.43% en 2015, ce qui explique une perte du capital, cela peut se voir aussi par la réalisation d'un résultat négatif pendant cette période.

Puis une hausse jusqu'à 1.84% en 2016, ce qui signifie le retour de l'unité vers une situation bénéficiaire et à réaliser une performance économique. Cela grâce à une croissance de ses parts de marché, de ses ventes et de ses résultats.

#### 3-1-3-2 Le taux de marge commerciale

Ce ratio permet de mesurer la marge réalisée par l'activité d'achat de l'entreprise.

**Tableau N° 23 : Le ratio de marge commerciale**

Année	2014	2015	2016
$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Vente de marchandises}} * 100$	64%	68%	70%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le tableau des comptes de résultat.

#### Interprétation

On constate que l'activité commerciale de l'unité représente des taux très élevés et nettement améliorée durant les trois périodes étudiées. Ils sont passés de 64% à 68% pour atteindre 70% respectivement pendant 2014,2015 et 2016.Cette progression est due à l'ouverture des nouvelles stations et à la réouverture des stations fermées et ce qui a contribué à l'augmentation des ventes.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 3-1-4 Les ratios de rentabilité de l'entreprise

Ils constituent un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. On distingue :

- Le ratio de rentabilité des capitaux propres ;
- Le ratio de rentabilité économique.

#### 3-1-4-1 Le ratio de rentabilité des capitaux propres

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

**Tableau N°24 : La rentabilité des capitaux propres**

Année	2014	2015	2016
$\frac{\text{Resultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}} * 100$	2.94%	-8.97%	1.76%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le bilan et le tableau des comptes de résultat

#### Interprétation

On constate que ce ratio est positif durant les deux années 2014 et 2016, ce qui signifie la bonne utilisation des capitaux propres, par contre le ratio est négatif en 2015 du au résultat négatif réalisé pendant la même période.

#### 3-1-4-2 Le ratio de rentabilité économique

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les apporteurs. Ainsi mesure la capacité de remboursement des dettes.

**Tableau N°25 : La rentabilité économique**

Année	2014	2015	2016
$\frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Ressources stables}} * 100$	4.35%	-1.82%	5.49%

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le bilan et le tableau des comptes de résultat.

#### Interprétation

Nous constatons que ce ratio est positif durant les années 2014 et 2016, ce qui signifie que l'unité a réalisé une rentabilité économique positive. Par contre le ratio est négatif en 2015 ce qui signifie évidemment que le district n'est pas rentable économiquement pendant cette période.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

### 3-2 Analyse du bilan par la méthode des ratios

Le calcul des différents ratios liés à la structure de l'entreprise nous aidera à mieux cerner la performance de l'entreprise.

Les ratios de structure sont composés de trois catégories :

- Les ratios de liquidité ;
- Les ratios de solvabilité ;
- Les ratios de financement.

#### 3-2-1 Les ratios de liquidité

Tableau N° 26 : Calcul des ratios de liquidité

Ratios	Calcul	2014	2015	2016
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	0.84	0.86	1.13
Liquidité réduite	$\frac{\text{Creances clients + disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	0.50	0.63	0.92
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	0.38	0.51	0.80

Source : De notre propre élaboration.

### Interprétation

Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 pendant les deux années 2014 et 2015, ce qui signifie que le montant de l'actif à moins d'un an (à court terme) est inférieur à celui des dettes à court terme, donc l'unité NAFTAL n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme à partir des actifs à court terme. Contrairement aux années précédentes, le ratio est supérieur à 1 en 2016, ce qui signifie que l'entreprise couvre ses dettes à moins d'un an par l'actif à moins d'un an.

Le ratio de liquidité réduite est égal à 0.50 pour 2014, à 0.63 en 2015 et 0.92 en 2016, ce qui signifie que les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour payer 50% des dettes à court terme en concernant l'exercice 2014, de 63% pour 2015 et de 92% pour 2016. Donc l'entreprise ne pourra pas assurer la couverture totale de ses dettes à court terme à partir de ses créances et disponibilités.

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant les trois périodes étudiées, il est égal à 38% pour 2014, à 51% pour 2015 et à 80% pour 2016.

## Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL

Cela signifie que l'entreprise NAFTAL se trouve dans une situation de l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme en utilisant ses disponibilités.

### 3-2-2 Les ratios de solvabilité

La solvabilité de l'entreprise peut être mesurée par les ratios qui sont présentés dans le tableau suivants :

**Tableau N°27 : Calcul des ratios de solvabilité**

Ratios	Calcul	2014	2015	2016
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	2.38	2.47	2.74
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$	1.38	1.47	1.74
Taux d'endettement	$\frac{\text{Total des dettes}}{\text{Total des ressources}}$	0.42	0.41	0.36

Source : De notre propre élaboration.

### Interprétation

Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 2 durant les trois années d'étude, donc l'entreprise est solvable. Cela signifie que l'entreprise peut faire face au total de ses dettes en utilisant son actif.

Le ratio d'endettement et d'autonomie financière : ce ratio indique dans quelle mesure l'entreprise travail avec ses fond propres et exprime le degré de son indépendance à l'égard de ses créanciers, ce ratio doit être supérieur à 0.5.

Dans ces cas étudiés, les ratios sont supérieurs à 0.5, cela signifie que l'entreprise finance ses opérations avec ses fonds propres et elle ne fait pas recours au financement externe qui représente des taux très faibles soit respectivement 0.42, 0.41 et 0.36. L'entreprise est donc autonome financièrement.

### 3-2-3 Les ratios de financement

**Tableau N°28 : Calcul des ratios de financement**

Ratios	Calcul	2014	2015	2016
Financement structurel	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$	0.90	0.92	1.08
Stabilité de financement	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif total}}$	0.58	0.61	0.64

Source : De notre propre élaboration.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Interprétation**

Le ratio de financement structurel vérifie la règle de l'équilibre financier à long terme. Ce ratio est inférieur à 1 pendant les années 2014 et 2015, ce qui explique que les capitaux permanents de l'entreprise ne couvrent pas la totalité des valeurs immobilisées.

Cependant ce ratio est supérieur à 1 en 2016, ce signifie que l'entreprise dégage un surplus pour financer une partie de ses besoins d'exploitation. L'entreprise donc réalise un équilibre financier à long terme.

Ratio de financement : d'après le tableau de calcul des ratios on a constaté que les capitaux permanents constituent respectivement 58%,61% et 64% pour les années 2014,2015 et2016 de l'ensemble de l'actif.

## **Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL**

---

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en pratique les différents aspects théorique liés à l'analyse de la performance à travers l'activité et la structure financière, grâce aux données fournies par l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou, et cela dans l'objectif d'étude de sa gestion en matière de performance et de rentabilité.

D'après l'étude du compte de résultat et le calcul des différents ratios, selon les données disponibles, nous avons constaté que l'entreprise est performante, malgré la réalisation d'un résultat négatif en 2015.

Ainsi, l'appréciation de la performance par rapport à la rentabilité a démontré que l'unité NAFTAL avait une mauvaise performance durant l'année 2015, cela est constaté d'après le ratio de rentabilité qui représente des taux négatifs.

Ces résultats qui montrent clairement la mauvaise performance de l'entreprise NAFTAL durant cette période, nous conduit à formuler un certain nombre de recommandations, pouvant aller dans le sens d'amélioration des performances :

- La limitation de nombre d'heure de travail, en vue de réduction des charges personnels.
- L'ouverture des nouvelles stations de service et la rénovation des anciennes stations pour améliorer la qualité des services fournis à sa clientèle.
- L'évaluation de la gestion des stations de service d'une manière permanente, cela pour faire face à différentes déficiences.
- L'existence d'un projet ou un d'un plan prévisionnel de l'activité de l'entreprise à fin de limiter les pertes financières.
- Améliorer ou accroître les projets de financement.

---

## **Conclusion générale**

---

Notre travail ayant pour objet d'étudier le compte de résultat et les performances dégagées par l'entreprise NAFTAL, nous a permis dans un premier temps de présenter quelques concepts liés au compte de résultat (SIG, CAF...), pour évaluer les éléments qui déterminent la rentabilité qui est l'objet de notre étude. En second lieu, nous avons pu présenter aussi les différents aspects liés à l'analyse de la performance, particulièrement la performance financière.

Notre préoccupation était celle de savoir si l'entreprise NAFTAL présentait une bonne situation financière lui permettant de subvenir à ses multiples besoins. Est-ce que les comptes de gestion de cette entreprise faisaient-ils ressortir un résultat significatif pour améliorer sa performance.

L'analyse de la performance financière vise à porter un jugement sur l'activité de l'entreprise à partir d'un diagnostic établi, grâce aux comptes de synthèse (les comptes de résultat et des soldes intermédiaires de gestion). L'analyse financière de l'activité a pour objectif essentiel l'interprétation des performances financières de l'entreprise sur une période donnée (les SIG, les ratios de la rentabilité et de la profitabilité)

Nous avons pris connaissance de la société, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de NAFTAL et de sa structure organisationnelle. En effet, les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice, nous ont permis d'évaluer la rentabilité de cette entreprise. Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations, ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2014, 2015 et 2016, qui ont servi de base de calcul des équilibres financiers et des ratios de rentabilité.

Afin de concrétiser notre travail nous avons eu à exploiter les documents comptables de l'entreprise à savoir : les bilans comptables, les tableaux de comptes de résultat pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2014, 2015 et 2016.

La performance est la réalisation des objectifs prévus avec une meilleure utilisation des moyens alloués, c'est donc réaliser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité dans la gestion de l'entreprise.

En faisant référence à notre cas d'étude à savoir, l'entreprise NAFTAL, unité de Tizi-Ouzou et sur la base des documents internes consultés, nous avons constaté que l'entreprise réalise une performance financière positive pour les années 2014 et 2016, par contre, une performance négative en 2015 ce qui montre dans ce cas les difficultés de l'entreprise à réaliser des bénéfices et à supporter ses charges, cela veut dire que cette

entreprise n'est ni rentable, ni autonome pendant cette période et cela est expliqué par l'évolution décroissante du chiffre d'affaires dans cette même période (2015). Ainsi cette situation est significative de la fermeture de quelques stations de service, pour leur rénovation, ce qui a engendré une baisse du niveau des ventes de l'unité.

Nous avons constaté aussi que cette entreprise présente une activité performante et importante qui lui a permis de surmonter la situation de non performance pour atteindre la performance financière. Nous avons montré avec l'analyse financière aussi que l'unité a réussi à passer d'une situation déficitaire à une situation bénéficiaire (allant de la période 2015 à 2016).

Une analyse financière avec ses différents outils permet de déceler lacunes et défaillances qu'il faut prendre en charge pour améliorer d'une manière continue la performance financière.

Enfin, il y a lieu de signaler qu'au jour d'aujourd'hui, on ne peut se permettre de limiter la performance d'une entreprise aux seuls aspects financiers mais plutôt prendre en considération l'ensemble des facteurs constituant d'une entreprise (sociaux, technologiques, commerciaux, ...etc.) pour parler de la performance globale de l'entreprise.

---

# ***Bibliographie***

---

# Bibliographie

## Ouvrage

1. ACH.Y.A et CATHRINE.D : « Finance d'entreprise », édition Hachette, Paris, 2004
2. BEATRICE et GRANDGUILLOT.F : « Analyse financière », Galino éditeur, Paris, 2007
3. BUISSART.C : « Analyse financière », édition Foucher, Vanves, 2011
4. CABY.J, HIRIGOYON.G « la création de valeur de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 2001
5. CAMUS.P : « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2000
6. CAPUL.J.Y : « L'économie et les sciences sociales de A à Z », édition Hatier, Paris, 2004
7. CHARPENTIER.P, COUCOUREUX.M et SOPEL.D : « Gestion financière », édition Hachette, Paris, 2004
8. COLAISSE.B : « La gestion financière de l'entreprise », édition PUF, Paris, 1993
9. COULAUD.A : « Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise », édition Demos, France, 2009
10. FORGET.J : « Analyse financière », édition d'organisation, Paris, 2005
11. GIGLEGER.E : « Gestion financière de l'entreprise », édition Dalloz, Paris, 2004
12. HOAROU.C : « Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes », édition Vuibert, Paris, 2008
13. KALIKA.M : « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », édition Economica, Paris, 1995
14. LAHILLE.J.P : « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2007
15. LANGLOIS.G et MOLLET.M : « Gestion financière », édition Foucher, Paris, 2005
16. LONING.H : « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008
17. MIKOL.A : « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1989
18. PIGET.P : « Gestion financière de l'entreprise », édition Economica, Paris, 1988
19. RAMAGE.P : « Analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, Paris, 2001

20. ROCHER-MEUNIER.B : « L'essentiel du diagnostic financier », édition Eyrolles, Paris, 2011
21. SAUVIN.T « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005
22. SONLIK.B : « Gestion financière », édition Dunod, Paris, 2011
23. ZITOUNE .T : « Analyse financière », édition Berti, Algérie, 2003

#### **Mémoires**

1. BEKKI.R : «La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques : cas de douane Algérienne », mémoire magister, option management, université d'Oran, 2012
2. HERBLI et MAMMAR.L : «évaluation et pilotage de la performance financière : cas BNP Paribas El Djazair, société générale Algérie », mémoire de fin d'étude, ESC, 2012
3. FALL.A : « évaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR »mémoire de fin d'étude CESAG, 2014

#### **Autres documents**

1. BOURGUIGNON.A : « Peut-on définir la performance ? », revue Française de comptabilité, n°269,1995
2. MONCEL.T : cité par M.BAYED « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales du management, 1992

#### **Webographie**

1. <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf>.
2. <http://www.microfinancegateway.org.fr>.

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau n°01</b> : Emplois des bilans financier pour 2014,2015 et 2016.....	p57
<b>Tableau n°02</b> : Ressources des bilans financier pour 2014,2015 et 2016.....	p58
<b>Tableau n°03</b> : Emplois des bilans en grande masse.....	p58
<b>Tableau n°04</b> : Ressources des bilans en grande masse.....	p59
<b>Tableau n°05</b> : les fonds de roulement net.....	p60
<b>Tableau n°06</b> : Le besoin de fond de roulement.....	p60
<b>Tableau n°07</b> : L'équilibre financier immédiat.....	p61
<b>Tableau n°08</b> : Le tableau récapitulatif des comptes de résultat de l'unité D.C Tizi-Ouzou de l'entreprise NAFTAL.....	p62
<b>Tableau n°09</b> : La marge commerciale.....	p64
<b>Tableau n°10</b> : La production de l'exercice.....	p65
<b>Tableau n°11</b> : La valeur ajoutée.....	p66
<b>Tableau n°12</b> : L'excédent brut d'exploitation.....	p67
<b>Tableau n°13</b> : Le résultat d'exploitation.....	p68
<b>Tableau n° 14</b> : le résultat courant avant impôts.....	p69
<b>Tableau n° 15</b> : le tableau des SIG.....	p71
<b>Tableau n° 16</b> : Calcul de la capacité d'autofinancement pendant les périodes 2014 ,2015 et 2016.....	p72
<b>Tableau n° 17</b> : la CAF selon la méthode additive.....	p73
<b>Tableau n°18</b> : calcul de la marge brute d'autofinancement.....	p74
<b>Tableau n°19</b> : L'évolution du chiffre d'affaires.....	p75
<b>Tableau n°20</b> : La variation de la valeur ajoutée.....	p75
<b>Tableau n°21</b> : Partage de la valeur ajoutée.....	p76
<b>Tableau n°22</b> : Le taux de marge bénéficiaire.....	p77
<b>Tableau n°23</b> : le ratio de marge commerciale.....	p77
<b>Tableau n°24</b> : La rentabilité des capitaux propres.....	p78
<b>Tableau n°25</b> : La rentabilité économique.....	p78
<b>Tableau n°26</b> : calcul des ratios de liquidité.....	p79
<b>Tableau n°27</b> : calcul des ratios de solvabilité.....	p80
<b>Tableau n°28</b> : calcul des ratios de financement.....	p80

## Liste des graphes

<b>Graphique n° 01 :</b> Evolution de la marge commerciale.....	p64
<b>Graphique n°02 :</b> L'évolution de la production de l'exercice.....	p65
<b>Graphique n°03 :</b> Evolution de la valeur ajoutée.....	p66
<b>Graphique n° 04 :</b> Evolution de l'excédent brut d'exploitation.....	p67
<b>Graphique n° 05 :</b> Evolution de résultat d'exploitation.....	p69
<b>Graphique n° 06 :</b> Evolution de résultat courant avant impôts.....	p70
<b>Graphique n°07 :</b> Evolution de la capacité d'autofinancement.....	p73

---

# ***Table des matières***

---

# Table des matières

Dédicaces	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
<b>Chapitre I : Analyse du compte de résultat .....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	04
<b>Section 01 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>05</b>
1-1 Définition .....	05
1-2 Les soldes intermédiaires de gestion.....	05
1-2-1 La marge commerciale .....	05
1-2-2 La production de l'exercice .....	06
1-2-3 La valeur ajoutée .....	06
1-2-4 L'excédent brut d'exploitation .....	07
1-2-5 Le résultat d'exploitation.....	07
1-2-6 Le résultats courant avant impôt.....	08
1-2-7 Le résultat exceptionnel.....	08
1-2-8 Le résultat net de l'exercice.....	08
1-2-9 Le résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés .....	09
1-3 Présentation de tableau des SIG.....	09
1-4 Intérêt du tableau des soldes intermédiaires de gestion .....	10
<b>Section 02 : Les ratios liés aux marges et au compte de résultat .....</b>	<b>10</b>
2-1 Définition d'un ratio .....	10
2-2 Intérêt de l'analyse par les ratios .....	11
2-3 Les ratios liés aux marges et résultat .....	12
2-3-1 L'évolution de l'activité .....	12
2-3-2 La profitabilité .....	12
2-3-3 La répartition de la valeur ajoutée .....	13
2-3-4 La rentabilité de l'entreprise.....	14
<b>Section 03 : la capacité d'autofinancement.....</b>	<b>15</b>
3-1 Définition .....	15
3-2 Signification de la capacité d'autofinancement .....	15
3-2-1 Les charges .....	16
3-2-1-1 Les charges décaissables .....	16
3-2-1-2 Les charges non décaissables .....	16
3-2-2 Les produits .....	16
3-2-2-1 Les produits encaissables .....	16
3-2-2-2 Les produits non encaissables .....	16
3-2-3 Tableau récapitulatif des produits et des charges .....	17
3-3 Le calcul de la capacité d'autofinancement .....	18
3-3-1 La méthode soustractive .....	18
3-3-2 La méthode additive .....	19
3-4 Interprétation de la capacité d'autofinancement .....	20
3-5 Le rôle de la capacité d'autofinancement .....	20

3-6 Notion d'autofinancement .....	21
3-6-1 Définition.....	21
3-6-2 Avantages de l'autofinancement.....	22
3-7 Les ratios d'autofinancement .....	22
3-7-1 La répartition de la valeur ajoutée .....	22
3-7-2 La capacité de remboursement .....	22
Conclusion.....	23
<b>Chapitre II : La mesure de la performance au sein des entreprises.....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	24
<b>Section 01 : Le concept de la performance .....</b>	<b>25</b>
1-1 Etymologie de la performance .....	25
1-2 Définition de la performance .....	25
1-3 Les différents types de performance .....	27
1-3-1 La performance globale .....	27
1-3-2 La performance économique .....	27
1-3-2-1 Production et marge commerciale.....	28
1-3-2-2 La valeur ajoutée .....	28
1-3-2-3 L'excédent brut d'exploitation .....	28
1-3-2-4 Le résultat brut d'exploitation .....	28
1-3-2-5 Le résultat net .....	28
1-3-3 La performance financière.....	28
1-3-3-1 Le ratio de rentabilité des capitaux propre (Return on Equity).....	28
1-3-3-2 Le ratio de rentabilité des actifs (Return on Assets) .....	29
1-3-4 La performance sociale.....	29
1-3-5 La performance organisationnelle .....	30
1-3-6 La performance technique .....	30
1-3-7 La performance commerciale .....	30
1-3-8 La performance humaine .....	31
1-3-9 La performance stratégique .....	31
<b>Section 02 : critères et objectifs de la performance.....</b>	<b>32</b>
2-1 Les critères de la performance .....	32
2-1-1 L'efficacité.....	32
2-1-2 L'efficience.....	32
2-1-3 La pertinence .....	33
2-2 Les objectifs de la performance .....	35
2-3 Les déterminants de la performance d'une entreprise .....	35
2-4 Les caractéristiques d'une entreprise performante .....	36
<b>Section 03 : Mesure de la performance des entreprises.....</b>	<b>37</b>
3-1 L'analyse par la méthode des ratios .....	37
3-2 Les ratios d'activité et de rendement .....	38
3-2-1- L'analyse du chiffre d'affaires .....	38
3-2-1-1- La variation du chiffre d'affaires .....	38
3-2-1-2- La force de production .....	39

3-2-2- Analyse de la production de l'exercice .....	39
3-2-3-Analyse de la marge commerciale .....	40
3-2-4-L'analyse de la valeur ajoutée .....	40
3-3 La mesure et l'analyse de l'équilibre financier .....	41
3-3-1-Le ratio de structure de l'actif .....	41
3-3-2- Le ratio de structure du passif .....	41
3-3-3- Les ratios de financement.....	42
3-3-4 - Les ratios de gestion .....	42
3-3-5- Les ratios de liquidité de l'entreprise .....	43
Conclusion.....	45

**Chapitre III : Etude du compte de résultat et la mesure de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL.....** 46

Introduction .....

**Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil .....** 47

1-1 NAFTAL, filiale de SONATRACH .....

1-2 Création de NAFTAL .....

1-3 L'offre de NAFTAL .....

1-4 Le marché national de produits pétroliers.....

1-5 L'organisation de NAFTAL .....

1-6 Présentation de DISTRICT commercial de Tizi-Ouzou .....

1-6-1 Mission et activité de DISTRICT .....

1-6-2 Présentation du département d'accueil .....

1-6-2-1 Département finances et comptabilité55

**Section 02 :Analyses du compte de résultat de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou 57**

2-1 Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise à partir du bilan .....

2-1-1Tableaux des bilans financiers.....

2-1-2Structure des bilans en grande masse58

2-2 Indices d'équilibres financiers de l'entreprise pour2014, 2015 et 2016.....

2-2-1 L'équilibre financier à long terme (Fond de roulement) .....

2-2-2 L'équilibre financier à court terme (le besoin de fond de roulement BFR) .....

2-2-3 L'équilibre financier immédiat .....

2-3 Présentation des comptes de résultat.....

2-4 Les soldes intermédiaires de gestion .....

2-4-1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion.....

2-4-1-1 La marge commerciale .....

2-4-1-2La production de l'exercice .....

2-4-1-3 La valeur ajoutée .....

2-4-1-4 L'excédent brut d'exploitation .....

2-4-1-5 Le résultat d'exploitation.....

2-4-1-6 Le résultat courant avant impôts .....

2-4-1-7 Le résultat net .....

2-4-2 Présentation de tableau des soldes intermédiaires de gestion.....

2-5 La capacité d'autofinancement (CAF) de l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou.....

2-5-1 Le calcul de la capacité d'autofinancement.....	72
2-5-1-1 La méthode soustractive.....	72
2-5-1-2 La méthode additive.....	73
2-5-1-3 Présentation graphique de la capacité d'autofinancement.....	73
1-5-2 La marge brute d'autofinancement.....	74
<b>Section 03 : Analyse de l'activité à partir des ratios et l'appréciation de la performance de l'entreprise NAFTAL.....</b>	<b>75</b>
3-1 Les ratios liés aux marges et au résultat.....	75
3-1-1 Les ratios d'évolution de l'activité.....	75
3-1-1-1 Le ratio d'évolution du chiffre d'affaires.....	75
3-1-1-2 Le taux de variation de la valeur ajoutée.....	75
3-1-2 La répartition de la valeur ajoutée.....	76
3-1-3 Les ratios de profitabilité.....	77
3-1-3-1 Le taux de marge bénéficiaire.....	77
3-1-3-2 Le taux de marge commerciale.....	77
3-1-4 Les ratios de rentabilité de l'entreprise.....	78
3-1-4-1 Le ratio de rentabilité des capitaux propres.....	78
3-1-4-2 Le ratio de rentabilité économique.....	78
3-2 Analyse du bilan par la méthode des ratios.....	79
3-2-1 Les ratios de liquidité.....	79
3-2-2 Les ratios de solvabilité.....	80
3-2-3 Les ratios de financement.....	80
Conclusion.....	82
Conclusion générale.....	83
Bibliographie.....	84
Liste des tableaux.....	86
Liste des graphes.....	87

---

# ***Annexes***

---







## **Résumé :**

Dans le contexte actuel de l'ouverture du marché national aux entreprises étrangères et à la concurrence, les entreprises Algériennes sont tenues d'adopter de nouvelles méthodes de gestion et de fonctionnement pour faire face à cette concurrence et pour préserver leur position sur le marché.

Etant le vecteur de développement économique, l'entreprise publique Algérienne se voit dans l'obligation d'être performante.

Par conséquent, l'objet de notre travail vise à étudier et analyser les différents outils liés à l'analyse financière, et plus précisément le compte de résultat permettant une meilleure évaluation de la performance de l'entreprise.

Nous avons pris connaissance de la société, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de NAFTAL et de sa structure organisationnelle. En effet, les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice, nous ont permis d'évaluer la rentabilité de cette entreprise. Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations, ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2014,2015 et 2016, qui ont servi de base de calcul des équilibres financiers et des ratios de rentabilité.

Afin de concrétiser notre travail nous avons eu à exploiter les documents comptables de l'entreprise à savoir : les bilans comptables, les tableaux de comptes de résultat pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2014,2015 et 2016.