



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira -Bejaia*

*Faculté des sciences économique, commerciale et des sciences de  
gestion*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de master en

**Sciences de Gestion**

**Option : finance d'entreprise**

**Thème :**

*L'évaluation de la performance financière d'une  
entreprise cas : Unité d'Aliment du Betail – EL KSEUR  
(UAB – EL KSEUR)*

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup> DEHAS Fares

M<sup>r</sup> HAMMAM Fayçal

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> FRISSOU M

**Promotion 2020/2021**

# REMERCIEMENTS

## *Remerciements*

*Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné santé, courage et patience à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année Universitaire.*

*Nous tenons à remercier sincèrement, notre encadreur Mr M. frissou qui s'est toujours montrés à l'écoute et ses conseils, son aide professionnelle et surtout tout ses remarques et sa patience durant la préparation de notre mémoire, sans oublier les membres de la commission du jury qui évaluerons notre travail.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise UAB de EL-KSEUR, en particulier Mme. Naitchabane, qui nous ont accueillies et encadrées durant la période de notre stage.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos chers parents, frères et sœurs qui nous soutenus et encouragés jusqu'à la fin.  
A tous nos chers amis.*

# DEDICACES

## *DEDICACES*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue, et à l'intérêt qu'ils m'ont toujours porté pour mes études.*

*A mes grands-parents que j'estime beaucoup.*

*A mes chères sœurs d'amour : Nabila, Nassima, Sabrina et Souraya qui sont et qui ont toujours été là pour moi.*

*A mon cher frère Ali, qui est toujours à mes côtés.*

*A mes gentils et serviables beaux-frères et mes neveux et mes nièces.*

*A tout ma grande famille sans exception.*

*A mon encadreur M Frissou M.*

*A mon binôme Fares avec qui j'ai partagé des belles années d'études.*

*A mes chers amis Koukou Nordine, Nacer, Aïssa, Anis, Yanis, Moki, Farid, Tarik, Mohend, Nabil, Amine, Massi, Zaza, Saïd, Zouhir, Katia, Farah, Wissam, Feril, Siham, Imane, Wiza, Líticia, Mely.*

*A tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.*

*Faycal*

## *DEDICACES*

*Je vous offre ce modeste travail à mes très chers et précieux parents qui m'ont toujours soutenue, et à l'intérêt qu'ils m'ont toujours porté pour mes études.*

*A mon Frère moussa qui toujours à mes côtés.*

*A ma grand-mère que j'estime beaucoup.*

*A mon cher grand père Dehas Ahmed qui nous a malheureusement quittés il y a 4 ans, paix a son âme.*

*A mon encadreur M. frissou .M*

*A mon binôme Fayçal avec qui j'ai partagé des belles années d'études.*

*A tous mes chers amis Koukou, Aïssa room, Nouredinne l'bedy, Farid amelal, Moki, Yanis, Massi, Saïd, Zouhir, Tarik, Mohand, zaza, adel, Meriem, Celia.*

*A ma chère Melissa qui m'a toujours apporté aide et soutien moral.*

*Fares*

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

**AF : L'autofinancement**

**AT :** Actif totale

**AC :** Actif courant

**BFRE :** Besoin de fond de roulement d'exploitons

**BFRHE :** Besoin en fonds de roulement hors exploitation

**CP :** capitaux propres

**CAF :** Capacité d'autofinancement

**CA :** Chiffre d'affaire

**CE :** Capitaux Engagés

**CI :** Capitaux investis

**CAFG :** Capacité d'autofinancement globale

**CPT :** consommation en prévenance des tiers

**D :** Dette

**DF :** dettes financières

**DLMT :** Dette long et moyen terme

**DCT :** Dette à court terme

**EBE :** Excédent brut d'exploitation

**ETE :** L'excédent de trésorerie d'exploitation

**ES :** Emplois stable

**FR :** Fond de roulement

**FRN :** fonds de roulement net

**K :** cout moyens pondérés du capital



**MC** : La marge commerciale

**RE** : Résultat économique

**UAB** : Unite d'aliment du betail

**RF** : Rentabilité financière

**I** : intérêt

**LG** : Ratio de liquidité générale

**SIG** : Solde intermédiaire de gestion

**RHE** : Résultat hors exploitions

**RF** : Rentabilité financière

**RCAI** : Résultat courant avant impôt

**TAFIRE** : Le tableau financier des ressources et des emplois

**RS** : Ressource stable

**RCAI** : Résultat courant avant l'impôts

**VA** : Valeur Ajoutée

**VI** : Valeurs réalisables

**VE** : Valeurs d'exploitation

**VR** : Valeurs réalisables

**VD** : Valeur disponibles

**R** : Taux de rendement des capitaux investis

**RN** : Résultat net

**RNE** : Résultat Net d'Exploitation retraité

**T** : taux d'imposition

**DT** : Dette totale

**RAO** : Résultat d'Activité Ordinaire

**EVA** : Economique value Added

# **LISTE DES TABLEAUX**

<b>N° TABLEAU</b>	<b>LIBELLE</b>	<b>PAGE</b>
<b>01</b>	<b>Les ratios d'activité</b>	<b>24</b>
<b>02</b>	<b>Tableau de compte de résultat</b>	<b>31</b>
<b>03</b>	<b>Présentation schématique des SIG</b>	<b>36</b>
<b>04</b>	<b>Représentations de la CAF par la méthode soustractive</b>	<b>38</b>
<b>05</b>	<b>Représentations de la CAF par la Méthode additive</b>	<b>39</b>
<b>06</b>	<b>Les ratios de structure</b>	<b>45</b>
<b>07</b>	<b>Les ratios de liquidité</b>	<b>46</b>
<b>08</b>	<b>Emplois des bilans financières pour les années 2017,2018,2019</b>	<b>59</b>
<b>09</b>	<b>Ressources des bilans financières pour les années 2017,2018,2019</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>Bilan condense au 31-12-2017</b>	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>Bilan condense au 31-12-2018</b>	<b>61</b>
<b>12</b>	<b>Bilan condense au 31-12-2019</b>	<b>61</b>
<b>13</b>	<b>Calcule des indices d'équilibre financières.</b>	<b>63</b>
<b>14</b>	<b>Les soldes intermédiaires de gestions pour les années 2017,2018,2019</b>	<b>64</b>
<b>15</b>	<b>La méthode soustractive</b>	<b>67</b>
<b>16</b>	<b>La méthode additive</b>	<b>68</b>
<b>17</b>	<b>Variation des indicateurs de rentabilité</b>	<b>70</b>
<b>18</b>	<b>Ratio de solvabilité générale</b>	<b>71</b>
<b>19</b>	<b>Les ratios de liquidité</b>	<b>72</b>
<b>20</b>	<b>Les ratios des structures financières</b>	<b>73</b>
<b>21</b>	<b>Les éléments de calcul de la fonction scores</b>	<b>76</b>
<b>22</b>	<b>Evaluation de la performance financière de UAB à partir de modèle d'Altman</b>	<b>76</b>
<b>23</b>	<b>Evaluation de la performance financière à partir de modèle EVA</b>	<b>77</b>

# **LISTE DES FIGURES**

<b>N° Figure</b>	<b>Libellé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Le concept d'efficacité, d'efficience et de la performance</b>	<b>06</b>
<b>02</b>	<b>Facteurs explicatifs des variations de la performance</b>	<b>09</b>
<b>03</b>	<b>Les objectifs de mesure de la performance</b>	<b>11</b>
<b>04</b>	<b>Les quatre piliers de la performance organisationnelle</b>	<b>15</b>
<b>05</b>	<b>Triangle de la performance</b>	<b>19</b>
<b>06</b>	<b>Représentation graphique de la CAF des trois années 2107,2018,2019</b>	<b>69</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>03</b>
Section 1 : Généralités sur la performance.....	03
Section 2 : présentions du la performance financière.....	17
Section 3 : les indicateurs de la performance financière .....	19
<b>Chapitre 2 : les instruments et les techniques d'évaluation de la performance financière</b>	
Section 1 : les outils du pilotage de la performance financière.....	28
Section 2 : les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière .....	48
Section 3 : les modèles d'évaluation de la performance financière .....	50
<b>Chapitre 3 : le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR</b>	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....	54
Section 2 : présentation et analyse de la situation financière de l'entreprise <b>GAC-UAB EL-KSEUR pour</b> les années 2017,2018,2019.....	59
Section 3 : Evaluation de la performance financière à partir des modèles.....	75
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	

# **INTRODUCTION GENERALE**



## INTRODUCTION GENERALE

---

Du fait que l'entreprise est considérée comme une entité autonome, dispose de ressources humains, matériels et des capitaux qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la consommation. Les objectifs d'une entreprise définis par la direction, s'expriment généralement en termes de développement de son activité et la réalisation du profit pour atteindre ces objectifs, cette dernière ne dispose pas des moyens physiques et humains seulement, mais aussi les moyens financiers suffisants pour assurer sa performance.

D'une manière globale, la performance est un résultat obtenu dans le cadre d'une compétition, au niveau d'une entreprise elle exprime le niveau d'accomplissement des objectifs poursuivis.

La performance d'une entreprise présente un caractère multidimensionnel, cependant, elle est le plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers élaborés sur base des informations contenues dans les comptes annuels, ces indicateurs ont pour objet de mesurer les performances économiques et financières de L'entreprise.

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'Entreprise a amenée à perfectionner sa performance, on peut l'envisager comme :la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats atteint par l'Entreprise et les moyens mise en œuvre ; et pour réaliser un objectif visé nous allons faire une analyse objective sur la performance de l'entreprise en identifiant les indicateurs clés et tenir compte des outils nécessaires

Dans le présent travail nous allons évaluer la performance financière de l'entreprise l'une mesure plus pertinentes dans la survie.

## INTRODUCTION GENERALE

---

Pour cela une étude du cas d'une Entreprise spécialisée dans la production et distribution d'aliments du bétail, et des factures de production avicole et des viandes blanches. Pour développer notre travail, nous avons prévu d'effectuer un stage pratique au niveau de l'entreprise d'unité d'aliment de bétail (**ONAB**), en se basant sur l'analyse des comptes de bilan, des comptes de gestion et des comptes de résultats pour atteindre notre objectif de travail nous formulons la problématique portant la question suivante :

➤ **L'entreprise ONAB a-t-elle une situation financière performante ?**

Pour répondre à cette question principale il est nécessaire de poser d'autre question à savoir :

➤ **Que-ce -qu'une performance financière ?**

➤ **Comment peut-on analyse la performance financière d'une Entreprise ?**

➤ **Quelles sont les indicateurs permettent de mesurer la performance financière de l'entreprise ?**

Pour pouvoir apporter les éléments de réponse à notre problématique, nous avons structurer notre travail en trois chapitres dont :

**Le premier chapitre** on va aborder : le cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise.

**Le deuxième chapitre**

**Le troisième chapitre** traitera l'analyse et l'évaluation de la performance financière de **ONAB**.

# CHAPITRE I

## Introduction

Dans les conditions économiques actuelles la performance se présente comme une notion fondamentale pour établir la compétitivité des firmes. Et sa mesure devient incontournable, d'où le besoin d'un indicateur de performance. En pratique, la performance liée à une situation globale observée dans l'entreprise durant une période donnée à partir de l'état et de l'évaluation de certains indicateurs ou mesures. Il s'agit d'informations pertinentes soit, des signes sur lesquels se fondent l'évaluation de la performance de l'entreprise. De ce premier chapitre nous allons aborder les concepts théoriques de la performance financière à travers la présentation de différentes définitions. Ensuite nous nous focaliserons sur la performance financière qui est notre objectif d'étude.

## Section 1 : Généralités sur la performance financière

### 1.1. L'histoire de la performance

Commençons par définir la performance dans son approche financière. L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> dans la langue française. À l'époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Pour indiquer de manière chiffrée les possibilités des machines et désigner par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance, dans sa définition française, est le résultat d'une action, soit le succès ou l'échec.

### 1.2. Définition de la performance

Le terme performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises.

Selon le maître-assistant **Sogobossi Bertrand** dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de la performance comme suit :

*« La performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définition et de pratique déversé, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions ».*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sogobossi Bertrand, perception de la notion de performance par les dirigeants de petite entreprise en Afrique. Revue de science de gestion, université de CAME, FASEG. Édition : direction et gestion P5.

D'après **Khemkhem** la performance « est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés »<sup>2</sup>

Selon **Michel Lebas**, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Donc on évalue les résultats obtenir en les comparants aux résultats souhaite .il a construit sa définition en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de performance <sup>3</sup>

- ✓ Réalise une activité dans un but détermine
- ✓ Atteint un résultat.
- ✓ Comparaison d'un résultat par apport à une référence interne ou externe
- ✓ Aptitude a réalisé ou d'accomplir un résultat (potentiel de réalisation)
- ✓ Applique des concepts de progrès contenus
- ✓ Jugement de la performance par plusieurs acteurs concerner qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche
- ✓ Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

Selon **WALDMAN** <sup>4</sup> définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle »

### 1.3. Les démonisation de la performance

Nous pouvons distinguer plusieurs dimensions de la performance :

- a.** Performance et actionnaire : les actionnaires cherchent une performance à travers de la valeur de l'action de la distribution des dividendes.
- b.** Performance et client : le client analysé la performance à travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée le bien et le service qu'il utilise.
- c.** Performance et personnel : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par les indicateurs, de responsabiliser les acteurs et les engendres, un apprentissage organisationnel.

---

<sup>2</sup> Khemkhem, A, «la dynamique de contrôle de gestion », Dunod,1976.

<sup>3</sup> Michel Lebas. Définir la performance. Revue française de comptabilité, 1995, p62

<sup>4</sup> WALDMAN, D-A (1994), « la gestion de la performance de la qualité total » gestion, vol.19.N°3,pp 39-47

d. Performance et partenaire : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser ses flux plutôt que des stocks.

e. Performance et public : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

f. Performance et système de qualité : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients tant internes qu'externes à l'organisation. On peut conclure à partir de ses dimensions que pour être une entreprise performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût<sup>5</sup>.

### 1.4. Les critères fondamentaux de la performance

- L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions.
- L'efficacité et l'efficience.

#### 1.4.1. L'efficacité

La notion de la performance intègre d'abord le concept d'efficacité. C'est -à-dire idée amener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « *aux principaux constituants stratégiques* »<sup>6</sup>.

D'après MARMUSE « *l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique, elle est indicatrice crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire* »<sup>7</sup>. ainsi dans une entreprise, l'objectif doit être :

- Cohérence avec la finalité de l'entreprise.
- Préalablement définis et mesurable.
- Accompagné du résultat attendu.

---

<sup>5</sup> PASCAL Fabre et CATARINO thomas : management et contrôle de gestion, DSCG 3 dunod,2007, p17 ,30

<sup>6</sup> Michel BARABE OLIVIER MELLER « Manger », DUNOS, paris ,2006, P346.

<sup>7</sup> MARMUSE CHRISTIAN « performance, encyclopédie de gestion »2<sup>ème</sup> Edition Economica, paris, 1999, P118.

# Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

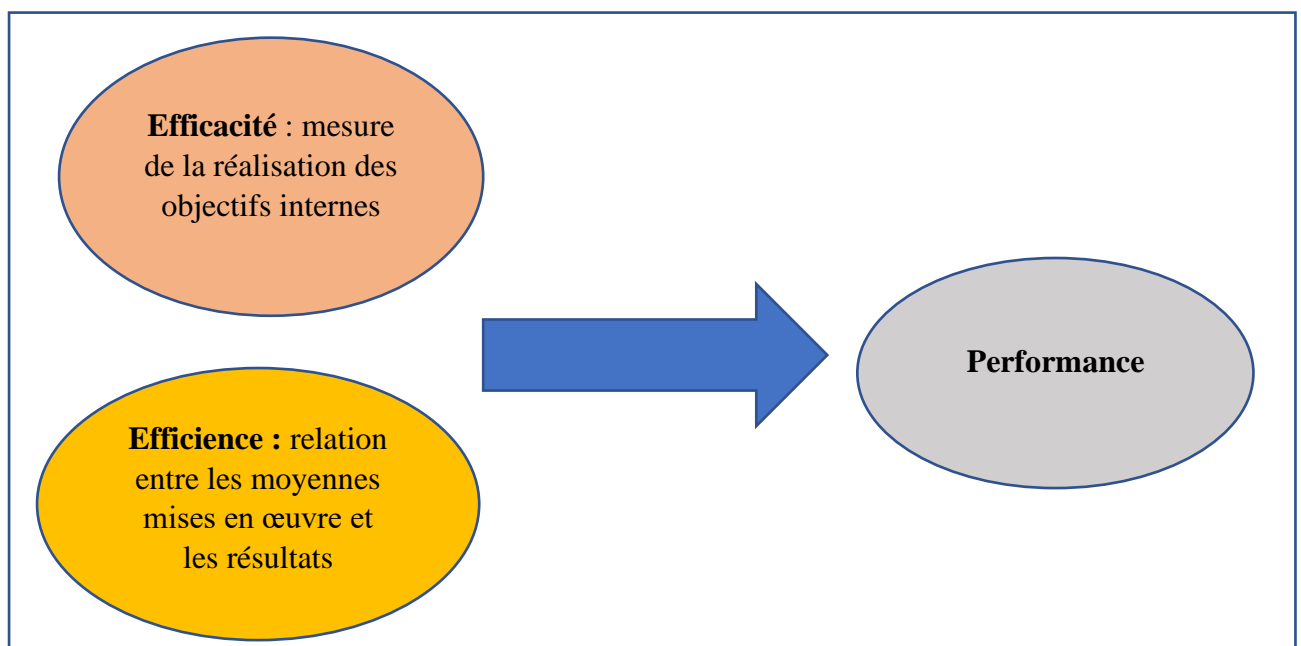
## 1-4-2 : l'efficacité

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée que les moyens utiles pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Selon BOUQUIN l'efficacité est « le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services à partir d'une quantité donnée des ressources »<sup>8</sup>. C'est pourquoi VOYER<sup>9</sup> souligne que l'efficacité est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produit ou de service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation.

Les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre, l'efficacité est donc le rapport entre le résultat atteint et les ressources utilisées.

**Figure N°1 : le concept d'efficacité, d'efficience et de la performance**



**Source** : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien ,4<sup>ème</sup> édition, paris ,1997, P42

<sup>8</sup> : BOUQUIN Henri 2008, le contrôle de gestion ,8<sup>ème</sup> Edition, presse universitaire de France, paris 525p

<sup>9</sup> VOYER pierre ,2002, tableau de bord de gestion et indicateur de la performance ,2<sup>ème</sup> édition, presse de l'université du Québec,446 pages

### 1.5. Les différentes approches de la performance :

Dans ce paragraphe, seront présentées l'approche réalisation des objectifs, l'approche par les stakeholders, l'approche par les ressources et celle par l'immatériel.

➤ **L'approche réalisation des objectifs<sup>10</sup>** : Cette approche appréhende la performance via l'accomplissement des objectifs ou buts de l'entreprise. La performance serait donc mesurée par le degré d'atteinte des objectifs. Dans un souci de recherche d'objectivité, cette approche exprime les buts de l'entreprise en termes financiers (bénéfice réalisé sur une période, taux de rentabilité...) ; ces derniers sont fournis par le système de comptabilité de l'entreprise et reflètent son fonctionnement. Toutefois, en raison des difficultés d'interprétation et de possibilités de manipulation des résultats comptables, cette approche n'exclue pas l'extension de la notion d'efficacité à l'atteinte d'objectifs non financiers tels que l'objectif de part de marché, d'efficacité technologique.

- Parmi les buts de l'entreprise, il est possible de distinguer :

- Les buts économiques relatifs à la croissance et au profit.
- Les buts stratégiques relatifs à la compétitivité, la qualité et la sécurité.
- Les buts sociaux ayant trait à l'adhésion des individus et à leur satisfaction.
- Les buts sociétaux concernant la capacité de l'entreprise à répondre aux sollicitations de la société en général.

➤ **L'approche systémique** : Cette approche va au-delà de l'appréciation de réalisation des objectifs : elle appréhende l'efficacité de l'organisation via sa capacité à survivre dans son environnement. Elle considère l'organisation comme un système adaptatif ayant une finalité et qui assure, grâce à des processus de régulation et de contrôle, un équilibre entre facteurs internes et externes.

- L'efficacité de l'organisation peut alors être appréhendée de manière :

- Interne à travers le bon fonctionnement de ses processus de leadership, de communication, de prise de décision, de planification...etc.
- Externe grâce à la maîtrise des processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources.

---

<sup>10</sup> Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.



## **Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise**

---

Selon cette approche, les critères d'évaluation de la performance seront de type productivité et efficacité d'une part, et adaptabilité et flexibilité d'autre part. L'approche systémique suppose que l'organisation est constituée d'éléments inter reliés et qu'il est impératif, pour atteindre l'efficacité, de s'intéresser à ses constituants et de considérer les interactions entre eux. Elle suppose que si un élément présente une faible performance, c'est l'efficacité de toute l'organisation qui se trouve affectée. Elle estime également, que dans l'objectif d'assurer sa survie, l'entreprise a intérêt à procéder à un remplacement rapide de ses ressources consommées. La quantité des ressources en réserve dans l'entreprise est garant de sa survie sur le long terme.

- **L'approche par les stakeholders** : Dans la revue de littérature, on retrouve plusieurs définitions de cette approche, classées de la vision la plus restreinte à la plus large. Nous avons retenu quelques-unes parmi elles :

Tout d'abord, celle que propose Freeman (1984) qui définit une partie prenante comme « *Tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.* ».

Parallèlement, Schmidt<sup>11</sup> propose de distinguer deux catégories de stakeholders :

- « Environmental stakeholders » : clients, actionnaires et société ou communauté. Cette catégorie constitue l'environnement externe de l'entreprise, elle définit ses éléments de compétitivité.
  - « Process stakeholders » : employés et fournisseurs ; cette catégorie intervient dans l'élaboration du processus d'acheminement du produit au consommateur.
- **L'apport de l'école basée sur les ressources** : Selon Bounfour A. (2000), « *Cette école a contribué à forger une nouvelle vision de la performance de l'entreprise* ». En effet, elle associe la performance de l'entreprise sur les ressources dont celle-ci dispose. Elle considère que « *ce sont les ressources de l'entreprise qui permettent la création d'un avantage concurrentiel défendable et met en avant l'importance des ressources rares dont dispose l'entreprise dans sa réflexion stratégique et son développement* ». De plus, elle explique la différence des niveaux de performance entre les entreprises par la variété et la différenciation des ressources qu'elles utilisent<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Schmidt, C. (1999), « Corporate excellence in the new millenium. », Journal of business strategy, Vol.20, n°6, pp. 39-43.

<sup>12</sup> Arrègle, J-L. (2000), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Edition Economica ; Galbreath, J. (2005), « Which resources matter the most to firm succes ? An exploratory study of resource-based theory. »,

## Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

- **L'approche par l'immatériel** : L'émergence de l'immatériel en tant que facteur de compétitivité industrielle a incité certains auteurs à développer une approche qui vise à gérer les ressources immatérielles : le management des ressources immatérielles.

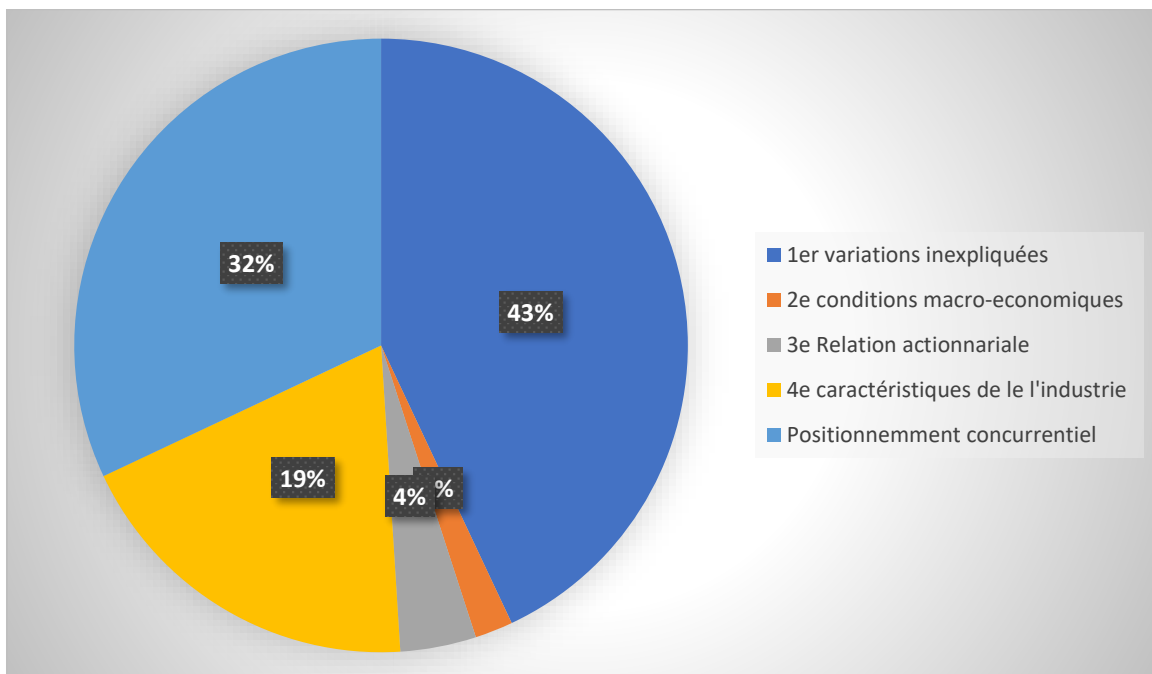
### 1.6. Les sources de la performance :

S'interroger sur les ratios des déferents de performance entre entreprises pose la question de l'influence relative sur cette dernière des caractéristiques du secteur, des conditions macroéconomiques, de la nature du positionnement concurrentiel et de la qualité du management.

De nombreux travaux de recherche ont été menés pour expliquer les différences de rentabilité constatées entre entreprises<sup>13</sup>. Pour nombre d'entre eux il en ressort que l'influence des caractéristiques propres à l'entreprise l'emporterait sur les caractéristiques sectorielles et les conditions macroéconomiques. La figure 2 établie à partir des travaux.

De Mc Gahan et Porter illustratifs de ce courant, donne une quantification de l'influence respective des divers facteurs explicatifs de la performance.

**Figure N°2 : facteurs explicatifs des variations de la performance**



Source : Mc GAHAN et PORTEL (1997).

Technovation, n°25, pp. 979-987 ; Fahy, J. (2002), « A resource-based analysis of sustainable competitive Advantage in a global environment. », International Business Review, n°11, pp. 57-78.

<sup>13</sup> Nous nous limiterons à trois articles fondateurs particulièrement représentatifs de courant : Rumelt, 1991, Roque Bert, 1996 et al, 1999

### 1.7. La mesure de la performance

Solen MARION et al <sup>14</sup> la performance, est associée à quatre principes fondamentaux :

#### 1.7.1. Les principes fondamentaux de performance

- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (ECOSIP, Cohendet et al)<sup>15</sup> .
- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique.

Lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus BOUQUIN H)<sup>16</sup>, l'analyse de la mesure sera prioritaire orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs

La performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (C'est -a-dire les différents modes d'obtention du résultat, Baird)<sup>17</sup> son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention des résultats.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURQUIGNON)<sup>18</sup> elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à savoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses buts, en rapportant les résultats aux buts.
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.

#### 1.7.2. Les objectifs et la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. Elle permet donc de :

---

<sup>14</sup> MARION A, ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod 2012

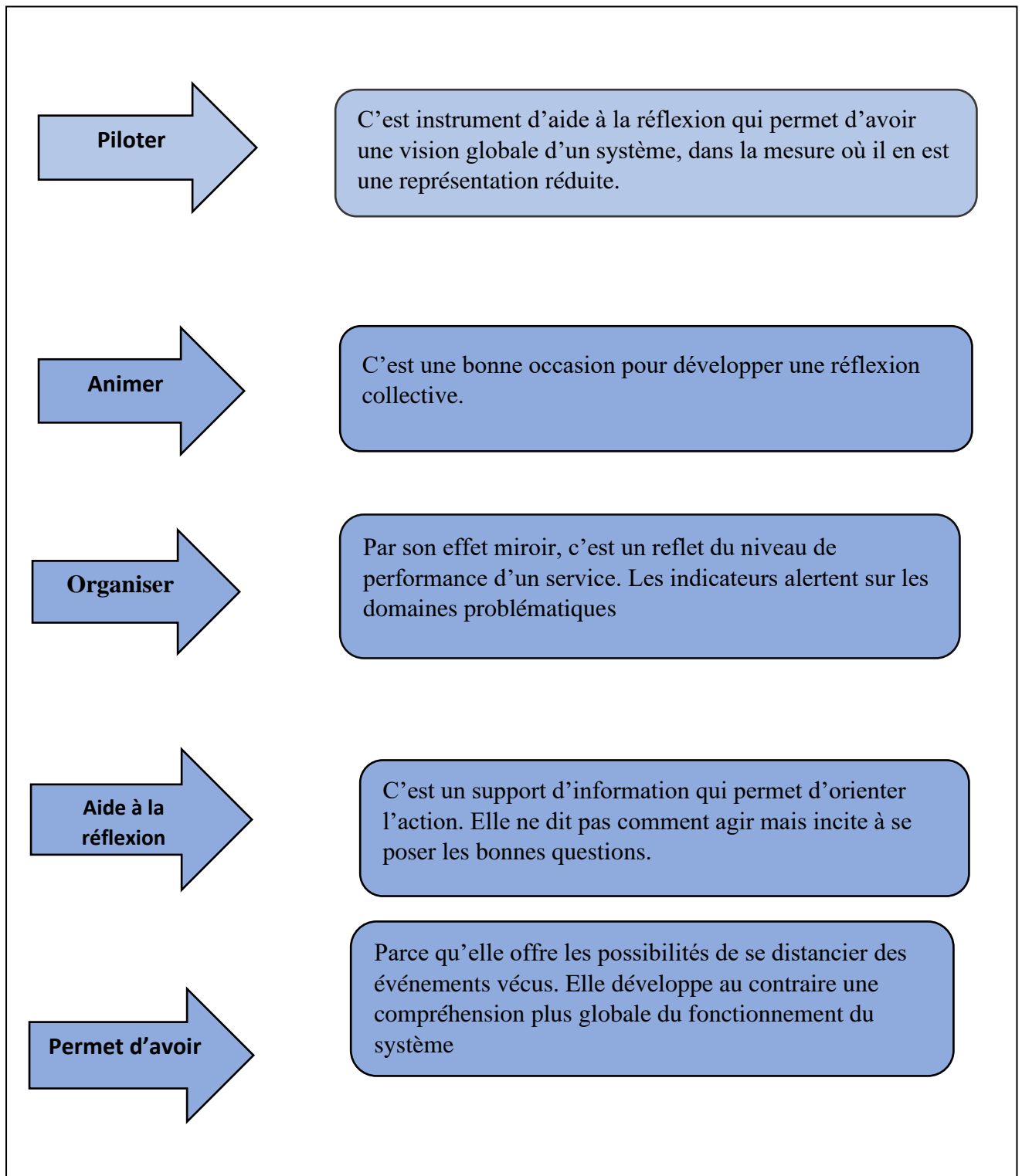
<sup>15</sup> ECOSIP, sous la direction de Cohendet et AL. Pertinence et évaluation, Economica, 1995.

<sup>16</sup> BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universités de France, collection gestion ,6<sup>ème</sup> édition, paris, 2004, p508.

<sup>17</sup> BAIRD L, managing performance, John wiley, 1986

<sup>18</sup> BOURQUIGNON A, op.cit., P -66

Figure N°3 : Les objectifs de mesure de la performance



Source : KAAKIT Abd Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de batna,2002, p56.

### **1.8. La typologie de la performance :**

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébucq ; 2004)<sup>19</sup> pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

#### **1.8.1. La performance financière :**

Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

#### **1.8.2. La performance économique :**

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après Marmuse,<sup>20</sup> la performance économique peut être appréhendée par « *une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat* ». On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (Production/ actif), la valeur ajoutée (production – achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA – charges du personnel). Marchesnay<sup>21</sup> (1991) précise que la performance économique implique « *l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois* ». La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise...etc. A ce titre, Kalika<sup>22</sup> propose quatre indicateurs d'efficacité économique : le degré d'atteinte des objectifs, la place de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de cette place dans le secteur et la qualité des produits et services.

---

<sup>19</sup> 13 Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41

<sup>20</sup> Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.

<sup>21</sup> Marchesnay, M. Op. cit

<sup>22</sup> Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Edition Economica.

### **1.8.3. La performance sociale :**

Selon Marchesnay<sup>23</sup>, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a définie comme étant « *l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable* ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en d'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions ...etc. Kalika propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

### **1.8.4. La performance technique :**

Elle se définit<sup>24</sup> par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.

### **1.8.5. La performance organisationnelle :**

Pour Kalika<sup>25</sup> (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ».

### **1.8.6. La performance managériale :**

Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, Caspar et Millet<sup>26</sup> estiment que la performance d'un dirigeant serait « *l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel* ».

Dans le même sens, Mintzberg<sup>27</sup> a proposé dix rôles du dirigeant performant ; il les a regroupés en trois catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et les rôles de décision.

---

<sup>23</sup> Marchesnay Op Cit.

<sup>24</sup> Marchesnay. Op cit.

<sup>25</sup> KALIKA. Op cit.

<sup>26</sup> Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons.

<sup>27</sup> Mintzberg, H. (2000), Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.

### **1.8.7. La performance sociétale :**

A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation<sup>28</sup>.

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement<sup>29</sup> elle peut être assimilée « au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte ». Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles. Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents.

### **1.8.8. La performance commerciale :**

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

### **1.8.9. La performance concurrentielle :**

Michael Porter précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « *une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque)* ».

---

<sup>28</sup> Marchesnay. Op cit ; Jolly, Faiche et Lauria. Performance sociétale et performance économique : un même combat. Direction et gestion n°152-153 ; Massiera Philippe. La performance sociétale. La revue des sciences de gestion N°172-173. P 51-58

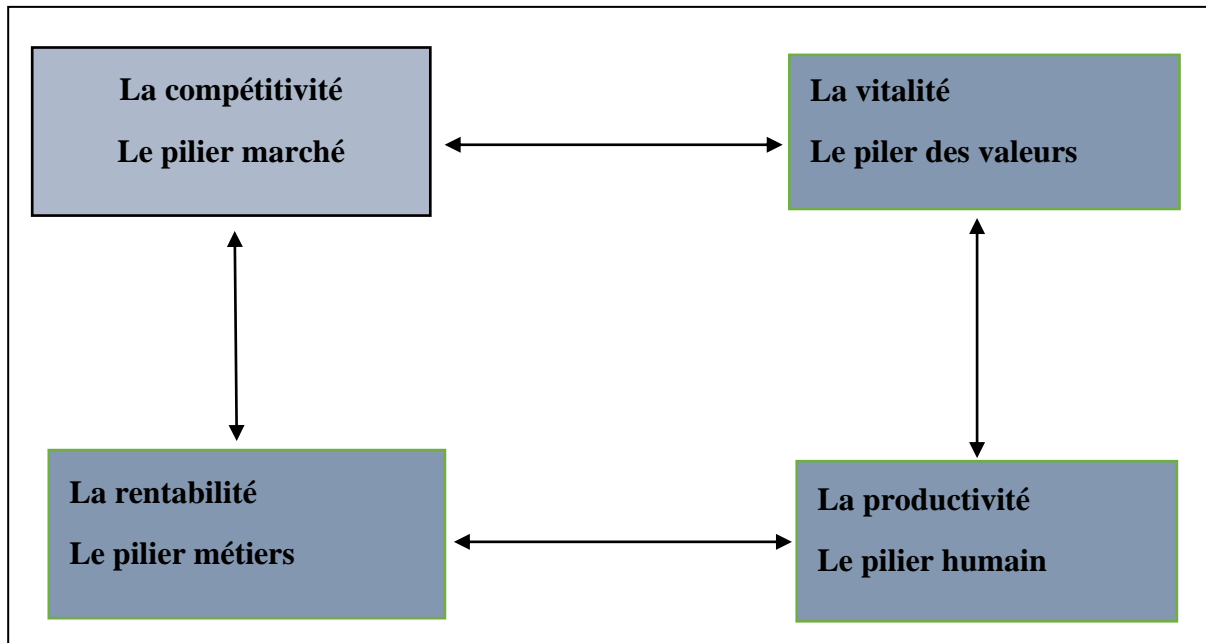
<sup>29</sup> Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.

## 1.9. Les piliers de la performance d'une organisation

Selon PINTO P. (2003) : « la performance de l'entreprise est directement impacté par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoire »<sup>30</sup>.

En effet, ce dernier indique que la performance repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Ils sont présentés par la figure <sup>31</sup> ci-dessous :

**FigureN°4 : les quatre piliers de la performance organisationnelle**



Source : PINTO Paul, la performance durable, édition Dunod, paris ,2003, p11

**1.9.1. LA compétitivité pour pilier du marché :** La compétitivité d'une entreprise et d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.

**1.9.2 La vitalité pour pilier des valeurs :** La vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Selon PINTO « *Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement* »<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> PINTO PAUL, la performance durable, édition Dunod, paris ,2003, p12.

<sup>31</sup> Idem ; p11

<sup>32</sup> Idem ; P13



**1.9.3 La productivité pour pilier personnel :** *« les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel »*<sup>33</sup> Pour que le personnel soit productif ,il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs .Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise ,sa politique et ses objectif.

**1.9.4. La rentabilité pour le pilier du métier :** le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique et de la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

### **1.10. Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ Récompenser les performances individuelles.
- ✓ Développer les produits innovants.
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- ✓ Réduire les couts de fabrication.
- ✓ Développer la créativité de personnel.
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- ✓ Identifier et évaluer les compétences-clé.
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- ✓ Consolider et développer les savoir -faire.

---

<sup>33</sup> Idem ; p79

# Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

## Section 02 : présentation de la performance financière :

### 2.1. Définition de la performance financière

La performance financière de l'entreprise peut être définie comme étant l'efficacité des décisions sur la rentabilité de la firme et sa capacité à atteindre ses objectifs fixés à partir d'une stratégie choisie.

Selon Pierre Paucher<sup>34</sup>, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, cette dernière ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.

Pour SAHUT et AL, la performance financière peut être des revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise<sup>35</sup>.

### 2.2. Les critères de la performance financière

Il existe plusieurs critères d'évaluation de la performance, mais les plus pratiqués sont : l'efficacité, la qualité, l'économie des ressources et l'efficience.

#### 2.2.1. L'efficacité

L'efficacité est la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs ou à ceux qu'on lui fixe.

D'après BOUQUIN H. (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finaliser la poursuite »<sup>36</sup>.

Pour MARMUSE C. (1997) « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontaire »<sup>37</sup>.

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

<sup>34</sup> PAUSHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993. P 20.

<sup>35</sup> SAHUT, Gérald Michel, GS Lantz, la création de valeur de la performance financière. la revue du financier. 2003. P 28.

<sup>36</sup> BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, Paris 2008, P, 75

<sup>37</sup> MARMUSE C. performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2<sup>ème</sup> édition, Economica Paris, 1997, p2199.

### 2.2.2. L'efficience

C'est la capacité d'un individu, d'un ensemble d'individus, d'une machine ou d'une technique à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de moyens, de coûts, d'effort ou d'énergie. C'est l'aptitude à réaliser de manière rationnelle de bonnes performances pour une activité ou un travail donné, à optimiser les moyens disponibles ou alloués pour atteindre un résultat synonyme. Capacité de rendement performance, productivité, rentabilité.

Pour PHILIPPE CAMUS (2000 :379) l'efficience implique en plus la notion de rendement, il faut être efficace en combinant au mieux les moyens alloués, produire la quantité demandée en optimisant les couts.

D'autres termes elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus, par rapport aux moyens mis en œuvre. Pour KALIKA (1988), l'efficience est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ». Voyer propose le ratio suivant <sup>38</sup>:

$$\text{L'efficience} : = \frac{\text{résultats atteints (ou pustués produits)}}{\text{ressources utilisées (effort fourni)}}$$

### 2.2.3. La qualité

Selon la norme (ISO 8402) la qualité est ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des basions exprimés et implicites. Une entité peut être un produit ou un service.

Les besoins sont habituellement traduits en caractéristiques avec des critères spécifiés. Les besoins peuvent inclure, par exemple des aspects de performance, de facilité d'emploi, de sureté de fonctionnement, de sécurité, des aspects relatifs à l'environnement, des aspects économiques.

Selon la norme (ISO 9000) définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire des exigences »<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Voyer, pierre. Op cit, P110

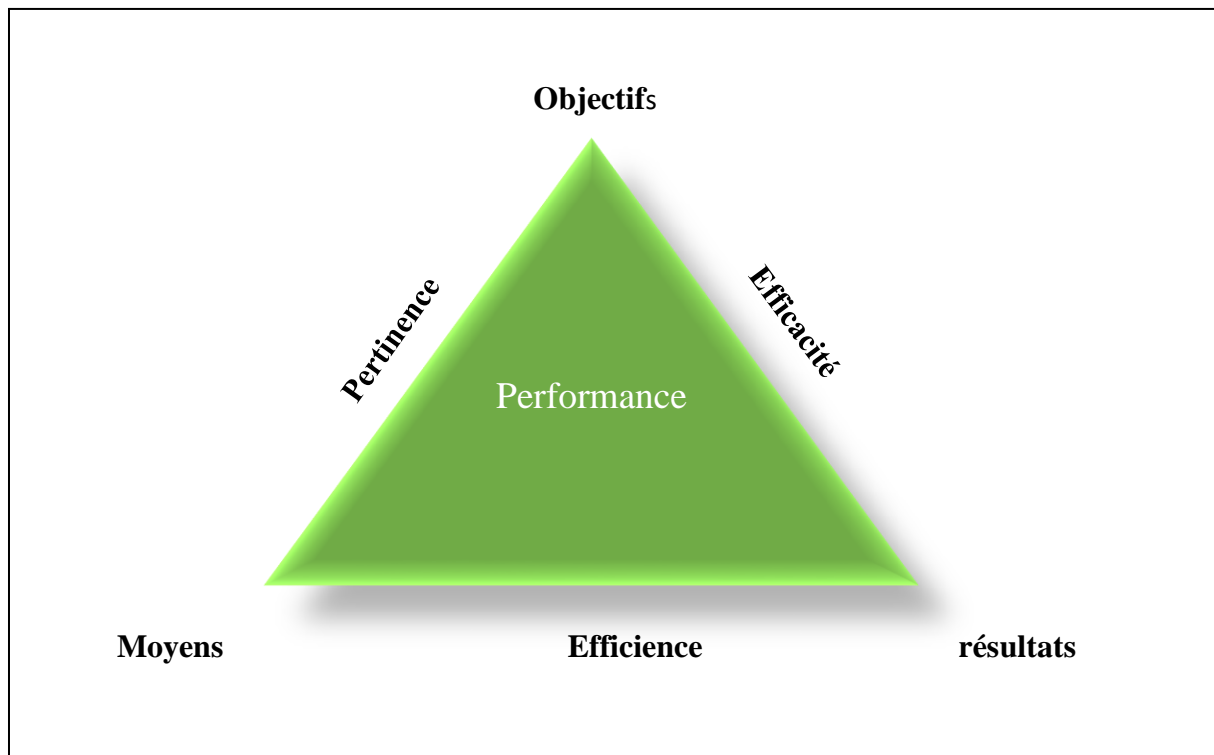
<sup>39</sup> ISO 9000 :2005(Fr) système de management de qualité -principes essentielles et vocabulaires. Disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org)

### 2.2.4. L'économie des ressources

Selon BOUQUIN H. « l'économie consiste à procurer les ressources au moindre cout. C'est -à-dire l'utilisation des ressources à moindre cout dans la réalisation des objectifs.<sup>40</sup>

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupement les notions d'efficiences, d'efficacité, et de pertinence. Ces notions peuvent se définir du triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure N°5 : Triangle de la performance



SOURCE : modelé de GILBERT 1980

### Section 03 : les indicateurs les déterminants de la performance financière

Dans tous projets et dans toutes les firmes .il arrive un moment où l'on doit mesurer la performance financière. Pour le faire nous utilisons des indicateurs de la performance financière.

Dans cette section nous allons présenter les indicateurs de la performance financière et ses différents déterminants.

<sup>40</sup> BOUQUIN ? HENRI, Op cit, P 110

### 3.1. Les indicateurs de la performance financière

#### 3.1.1. Définition :

Un indicateur est paramètre qualitatif, quantitatif qui expose en détail la mesure dans laquelle l'objectif du projet a été spécifiant le délai et le lieu. Selon VOYER « *un indicateur de la performance set définit comme une mesure liée à une valeur ajouté, au rendement, à la réalisation et à l'attente des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombés* »<sup>41</sup>.

Les entreprises disposent d'indicateurs de la performance financière peuvent évaluer avec précision la rentabilité de leurs activités, les besoins en trésorerie pour assurer la pérennité de celle-ci, le cycle d'exploitation des produits ou des services proposés sur le marché.

Grace aux informations générées par le logiciel, les responsables sont en mesure de déterminer précisément les détails de paiements des clients et des fournisseurs, des données qui permettent d'estimer la santé financière de deux sociétés travaillant dans le même secteur d'activité<sup>42</sup>.

#### 3.1.2. Caractéristiques d'un bon indicateur

D'après VOYER nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont :<sup>43</sup>

- **La pertinence** : c'est -à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objets.
- **La qualité et la précision se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortie toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des mesures** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur.

---

<sup>41</sup>Pierre Voyer, Op.cit., P64

<sup>42</sup>Ibid.

<sup>43</sup> VOYER, pierre ,op.cit. ,p 68

## Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

### 3-1-3 les indicateurs de la performance financière :

Les indicateurs de la performance sont nombreux ; ils permettent de comparer les résultats dégager par l'activité de l'organisation avec les moyens financière mis à sa dispositions. Ces indicateurs sont : La rentabilité, la profitabilité, autofinancement.

#### 3-1-3-1 la rentabilité :

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisé pour les obtenir elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des Entreprises.

Pour HOARAU « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroitre la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultats ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'Enterprise. »<sup>44</sup>

La rentabilité est donc le rapport un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées  
En distingue 2 types de rentabilité :

#### ➤ La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est y-a-dire la capacité de l'Enterprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Pour ne tenir compte que de l'activité normale de l'entreprise, le résultat d'exploitation est retenu (les éléments financières et exceptionnels sont donc exclu les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations bruts plus la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (**BFRE**). L'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investi HOUARAU<sup>45</sup> estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

#### La rentabilité économique se calcule comme suite

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{Resultat d'exploitation}}{\text{capital investi}}$$

<sup>44</sup> HOAREAU ? CHRISTIAN ? maitriser le diagnostic financier ,3<sup>ème</sup> édition, revue fiduciaire 2008, p88

<sup>45</sup> HOREAU, christian, op. Cit, P90

## Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

---

### ➤ Rentabilité financière :

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés.

Pour ALAINI Marion la rentabilité financière mesure comme suit « cette dernière c'est une référence pour apprécier la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires, et un indicateur pertinent de la mesure du potentielle du financement interne de la croissance de l'entreprise »<sup>46</sup>elle est mesurée comme suite :

Selon HOUARAU « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

### ➤ Effet de levier

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement. L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. « L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évaluation de résultat net par rapport à la variation de taux de l'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante.<sup>47</sup>

L'effet de levier s'exprime <sup>48</sup>:

$$\text{RF} = \text{RE} + (\text{RE} - \text{I}) \text{D/CP}$$

---

<sup>46</sup>ALAINI Marion : « analyse financière : concepts et méthodes » ; édition Dunod ; paris 2007 ; page 189

<sup>47</sup> PIERRE pramage ,Op.cit,P146

<sup>48</sup> PIERRE PAUCHER, « mesure de la performance de l'entreprise. » office de publication universitaire ,1993, P129-130

## Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

---

On considère que l'effet de levier est positif si le taux de rentabilité économique est supérieur au taux d'intérêt de l'emprunt et que l'effet de levier est négatif si le taux de rentabilité économique est inférieur au taux d'intérêt de l'emprunt.

- Si le  $RE > I$  l'effet de levier est positif

L'excédent de rentabilité bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

- Si le  $RE < I$  l'effet de levier est négatif

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes, le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres.

- Si le  $RE = I$  l'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

### 3.1.3.2. La profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes elle compose le résultat net comptable (bénéfice ou perte) à chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable <sup>49</sup>.

Pour HOAREAU C (2008), la profitabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné »<sup>50</sup>.

### La formule de profitabilité

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires}) * 100$$

---

<sup>49</sup> JEAN Barreau, Delahay, Op.Cit,p 134

<sup>50</sup> HOAREAU Christian,Op.cit,p88



## Chapitre I : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise

Tableau N°01 : les ratios d'activité

Nature	Formule	Interprétation
<b>Taux de profitabilité économique</b>	$\frac{EBE}{CAHT} \times 100$	La profitabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par CA. La production ou valeur ajoutée, contenue uniquement de son activité industrielle et commerciale, une baisse significative de ces ratios dans le taux, due à une diminution d'excédent brut d'exploitation est préoccupante car elle se répercute sur la rentabilité des entreprises et sur le niveau d'autofinancement.
<b>Taux de profitabilité économique nette</b>	$\frac{R\ EXP}{CAHT} \times 100$	Ce ratio mesure la profitabilité des activités industrielles et commerciales indépendamment de la part respective des facteurs de production (travail, capital) et du monde financier.
<b>Taux de profitabilité financière</b>	$\frac{RCAI}{CAHT} \times 100$	La profitabilité financière représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaires tenant compte des opérations financières. Le taux de profitabilité financière doit être rapproché de celui de profitabilité économique pour l'analyse des effets de la politique financière de l'entreprise.

Source : analyse financière 3<sup>ème</sup> année FC, cours regroupés par Mr : HADHBL.F. p25

### 3.1.3.3. L'autofinancement

L'autofinancement est l'ensemble des ressources nouvelles engendrées par l'activité de l'entreprise et conservées par celle-ci pour financer ses opérations à venir.

J. PIERRE et AL définissent l'autofinancement comme « *la rétention de tout ou une partie des rémunérations annuelles des actionnaires en vue de couvrir des divers besoins de l'entreprise. il s'agit donc d'un processus d'épargne réalisé au niveau de la société*<sup>51</sup> ».

L'autofinancement se présente par la relation suivante :

$$\text{L'autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes payés en (N)}$$

<sup>51</sup> GILLET Rolant, JOBERT JEAN. Pierre, NAVATTE Patrick, rambourge Philippe : « finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier » édition d'Azil, 1994, p143.

### 3.2. Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels : la compétitivité, la politique financière, la création de valeur.

#### 3.2.1. La compétitivité

La compétitivité peut être définie en toute généralité comme la capacité d'un pays ou d'une entreprise à maintenir ou augmenté ses parts de marché par rapport à ses concurrents.

C'est donc une notion fondamentale dans la mesure où le système capitaliste est fondé sur une concurrence généralisée.

Selon SAUVIN « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant <sup>52</sup> ».

Selon l'origine de facteurs de compétitivité d'une Entreprise d'un secteur économique ou d'une économie nationale. On distingue la compétitivité de coût et la compétitivité hors coût.

##### ➤ La compétitivité coût

La compétitivité coût est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.

Selon SAUVIN. T<sup>53</sup> .le renforcement de la compétitivité coût résulte de la présence d'économies de dimension. En effet une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements **croissants**.

##### ➤ La compétitivité hors coût :

La compétitivité hors coût consiste à faire valoir des avantages compétitifs autres que le prix de vente pour l'acheteur et consommateur potentiel.

Selon SAUVIN « la qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation ou besoins de plus en plus variés et complexe de ses clients »<sup>54</sup>. La compétitivité hors coût concerne également le temps, l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle, elle doit éviter tout décalages temporels entre l'offre et la demande.

---

<sup>52</sup> SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'Entreprise : l'obsession de la firme allégée édition Ellipse, Paris, 2005, p 8

<sup>53</sup> Idem, p 08

<sup>54</sup> SAUVIN THIERRY Op ; cit. 2005, P 35

### **3.2.2. La politique financière :**

La politique financière consiste définir le cadre de référence des décisions financières en accord avec la politique générale de l'entreprise. Elle permet de préparer et d'apprendre la décision utile en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

- ✓ Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure d'évaluation adaptés.
- ✓ Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.
- ✓ Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

### **3.2.3. La création de valeur :**

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure ou coute moins cher que le moyen pondéré de la capitale.

Selon BOGLIOLO F. (200) « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur. »<sup>55</sup>

Elle assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs. Avec la création de valeur, l'entreprise est l'addition des dirigeants et salariés.

---

<sup>55</sup> BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la création de valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, P30

### **Conclusion**

Ce chapitre a été consacré à la présentation du concept de la performance, nous pouvons constater que la notion de la performance est l'évidence complexe et ambiguë, et qu'elle revêt de multiples aspects complémentaires.

Et puis nous a permis d'appréhender la performance travers ses déterminants et ses indicateurs

Quel que soit l'acceptation retenue, la mesure de la performance financière est associée aux principaux fondamentaux d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Effet pour évaluer la performance financière de l'entreprise sa hiérarchie peut faire appel à des méthodes et outils que nous avons démontré dans ce 2<sup>ème</sup> chapitre.

# CHAPITRE II

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### Introduction

La performance financière doit être gérée et mesurée par le dirigeant de l'entreprise dans le but de connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité et pour connaître la qualité de leurs décisions les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leurs entreprises.

Le passage de l'approche unidimensionnelle à l'approche multidimensionnelle a donné naissance à des multiples méthodes de mesure d'analyse de la performance notre objectif est de chercher à connaître l'évaluation de la performance ainsi les méthodes à suivre.

Dans ce second chapitre nous allons présenter les différents outils et méthodes d'évaluation de la performance financière en mettant en évidence les outils d'analyse de cette dernière et en suite les différentes étapes et méthodes d'une mission d'évaluation de cette dernière.

### Section 01 : les outils d'analyse de la performance financière

Les outils d'analyse ont un rôle important dans la prise de décision, ils permettent de porter un jugement sur la santé de l'entreprise.<sup>56</sup>

Les outils d'analyse de la performance sont l'ensemble des instruments, des techniques et des paramètres, en vue d'atteindre un résultat et de saisir une réalité on présente quelques outils d'analyse qui sont les états financiers et le budget et les ratios

#### 1.1. Les états financiers

Un état financier est un document comptable qui donne des informations sur la situation d'une entreprise. Ces informations peuvent concerner l'état de sa structure financière, la composition de son patrimoine, l'évaluation de ses performances et la mesure de sa rentabilité les états financiers synthétisent de façon claire et structurée les événements qui ont affecté une entreprise tout au long de son existence ainsi que les permettent à tout lecteur de comptes<sup>57</sup> :

---

<sup>56</sup> Paolo COSSU GIAN. L'importance de l'analyse financière pour les entreprises, en ligne, disponible sur [www.finance-gestion.efc.fr](http://www.finance-gestion.efc.fr) . mise en page 18 juillet 2017 .

<sup>57</sup> Les états financiers d'une entreprise-compta-facile [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

- De mener des analyses précises notamment dans le cadre d'opérations de reprises d'entreprise, d'évaluation de sociétés, de fusion, scission ou apport partiel d'actifs.
- D'effectuer des comparaisons dans le temps (les états financiers d'une même entreprise sont comparés).
- De réaliser des comparaisons dans l'espace (les états financiers d'une entreprise sont comparés chaque année).
- De prendre des décisions (les équipes dirigeantes d'une entreprise les utilisent comme support, véritable outil d'aide à la décision).

Les états financiers présentés sont composés : du bilan, du compte de résultat, du tableau financier des ressources et des emplois (TFRE), et de l'état annexé.

### 1.1.1. Bilan

Le bilan est une « photographique » instantanée du patrimoine « monnayable » (avoirs et dettes) de l'entité. Purement descriptif, il représente sa valeur à une date précise. Il s'agit d'une vue statistique, influencée par les concepts juridiques de dettes d'une part, et de créances et bien d'autre part, cette perspective statique de la comptabilité conforme bien sa nature et son objet : elle traduit a posteriori les performances monétaires résultant de l'action conjointe d'un ensemble de facteurs matériels, immatériels, humains...etc. »<sup>58</sup>.

Le bilan est une image financière de l'entreprise à une date déterminée. Il peut être défini selon deux approches ; l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle ou économique :

- L'approche patrimoniale : le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. Il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise, et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres.

Les éléments actifs sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise. Les éléments passifs représentent les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise (dettes ou passifs externes). Les capitaux propres mesurent le net patrimoine.

<b>Eléments actifs - éléments passifs = capitaux propres</b>
--

---

<sup>58</sup>CERRADA, Karine. Yves de Rongé de Michel de Wolf. Comptabilité et analyses des états financiers. 2<sup>ème</sup> édition de book supérieur s, a Belgique. 2016. P 24

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### ➤ L'approche économique

L'analyse fonctionnelle est plus récente et date des années soixante-dix. Elle repose sur une analyse financière privilégiant le fonctionnement économique de l'entreprise et l'occurrence des opérations effectuées par l'entreprise.

Elle consiste « à rechercher et à caractériser les fonctions offertes par un produit pour satisfaire les besoins d'utilisateur »

La démarche est généralement conduite en mode projet et peut être utilisée pour créer ou améliorer un produit.

- L'objet visé par la démarche peut être un objet, un matériel, un processus matériel ou vivant, une organisation, un logiciel ...etc.
- Les besoins sont de toute nature et sont exprimés de façon individuelle ou collective, objectifs ou subjective, avec des degrés de justification.
- La ou les fonctions étudiées sont également diverses : fonctions des services, fonctions d'évaluation, de traitement.
- Le cadre de l'étude doit être aussi pris en compte : contraintes ou variables déduites de l'environnement, la réglementation, des usages.

Le bilan fonctionnel se présente sous forme d'un tableau financier, qui sépare les emplois et les ressources de l'entreprise ainsi que les différents cycles économiques de l'entreprise à savoir : le cycle d'investissement, de financement et d'exploitation. Le bilan fonctionnel peut se présenter de cette manière<sup>59</sup>.

### 1.1.2. Le compte de résultat

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice/profit ou perte<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> KHOURY Paul & Associé : « la maîtrise des états financiers », 1999, p174-174.

<sup>60</sup>A. KADDOURI & A. MIMECHE, COURS de comptabilité financière, selon les normes IFS/IFRS et le SCF 2007. P 97



## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

Selon Deffain « le compte de résultat c'est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produits de l'entreprise pendant une période donnée »<sup>61</sup>.

Le tableau de compte de résultat permet un examen dynamique retraçant ainsi l'activité de l'entreprise du temps, il reprend toutes les charges (classe 6) et toutes les produits (classe 7) dont le solde fait apparaître d'un bénéfice à l'une perte au cours d'un exercice comptable.

Dans ce qui suit nous allons présenter les comptes de produits et les comtes des charges dans le tableau suivant :

**Tableau N°02 : Tableau de compte de résultat.**

Charge	Produit
<b>Charges d'exploitation :</b>	<b>Produits d'exploitation :</b>
Achats de marchandises et matières première	Ventes de marchandises
Variation de stock	Production vendue
Impôts et taxes	Production stockée
Salaires et charges sociales	Production immobilisée
DAP	Reprise sur provisions
<b>Charges financières :</b>	<b>Produits financiers :</b>
Intérêts et charges assimilés	Produits des participations
<b>Charges exceptionnelles :</b>	Revenus des VMP
Pénalités, amendes	<b>Produits exceptionnels</b>
Participation des salariés	Cession d'éléments d'actif
Impôt sur des bénéfices	<b>Résultat de l'exercice :</b>
<b>Résultat de l'exercice :</b>	Bénéfice
Bénéfice	

Source : M. Friedrich, « comptabilité générale », Edition Foucher, 2005, p23.

---

<sup>61</sup> Defains-crapsky Catherine (2009), comptabilité générale, 5<sup>ème</sup> édition, 1 ruede rome-93651 Rosny cedex 2003, P30.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 1.1.3. Les soldes intermédiaires de gestion

#### 1.1.3.1. Définition

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet de tenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice (ou déficit). Le calcul des soldes intermédiaires de gestion s'effectue à partir d'un même élément que ceux qui figurent dans le compte de résultat : les charges et les produits<sup>62</sup>.

#### 1.1.3.2 les éléments de SIG

Le calcul des SIG se fait en plusieurs étapes :

##### A. Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire est un indicateur de capacité de l'entreprise à vendre ses produits et indique alors la force de vente et la position de l'entreprise sur le marché.

Le chiffre d'affaire est généré pour toutes les ventes réalisées. Il s'agit aussi du montant de l'affaire réalisée avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle de l'entreprise. Celui-ci peut être calculé ainsi<sup>63</sup>.

$$\text{CA} = \text{vente marchandise} + \text{production vendue} + \text{prestation de service}$$

##### B. La marge commerciale (MC)

Elle mesure la marge sur les activités de négoce (ventes de marchandises). Elle est relative à l'activité de négoce. Elle permet d'apprécier l'efficacité de la politique commerciale de l'entreprise. C'est un indicateur très important pour mesurer la performance économique des entreprises commerciales. Il est possible de calculer un taux de marge par secteur. Par famille de produits voire par produit<sup>64</sup>.

Celui-ci peut être calculé ainsi.

$$\text{MC} = \text{vente de marchandise} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

---

<sup>62</sup> [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com), AMARRIS GROUPE, un site proposé par expertise comptable

<sup>63</sup> Dov Ogien, Op.cit., p 22

<sup>64</sup> [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### C. Production de l'exercice

Elle concerne l'entreprise qui exerce une activité de transformation. Elle constitue un indicateur de la capacité industrielle en ce sens qu'elle représente l'ensemble de l'activité de l'exercice (production vendue, stockée et immobilisée). Elle mesure l'effort de production des entreprises ayant une activité industrielle des transformations ou de prestation de services. La production est un indicateur de l'activité réelle de l'entreprise<sup>65</sup>.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{stockée}(-\text{déstockée}) + \text{production immobilisée}$$

### D. Valeur ajoutée

Elle mesure la richesse créée par l'entreprise, c'est-à-dire l'accroissement de valeur donnée par l'entreprise aux biens et services en provenance de tiers à l'aide de ses facteurs de production. La valeur ajoutée est un indicateur de performance qui rend compte du poids économique de l'entreprise. Elle mesure l'accroissement de richesse (ou valeur) donnée par l'entreprise aux consommations en provenance de tiers. Elle permet de mesurer le degré d'intégration de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à assurer elle-même un certain nombre de phases de production. La valeur ajoutée sert à rémunérer le personnel, l'État, les apporteurs de capitaux (créanciers, associés) et l'entreprise elle-même.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} +/ - \text{Marge commerciale} - \text{Consommation en Provenance de Tiers (CPT)}$$

**Consommation en Provenance de Tiers (CPT) :** les achats de matière première +/- la variation de stock de MP plus les achats de sous-traitance + plus les achats non stockés de matières et fournitures.

---

<sup>65</sup> [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig .

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### E. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut de l'exploitation mesure la performance économique de l'entreprise, le calcul des soldes s'obtenant en cascade, on rajoute à la valeur ajoutée les subventions d'exploitation et retranche les impôts et taxes et les charge personnel <sup>66</sup>.

En cela, ce solde est reconnu comme un excellent indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. L'EBE est un flux potentiel de trésorerie généré par l'exploitation. L'EBE est un indicateur significatif pour évaluer et comparer la performance de l'exploitation des entreprises car il est indépendant de la politique d'amortissement et du mode de financement de celles-ci<sup>67</sup>.

Ce solde peut être calculé comme suit :

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} - \text{impôts et taxe} - \text{charge de personne} + \text{subvention d'exploitation}$$

### F. Le résultat d'exploitation (hors charge et produit financière) :

C'est le résultat dégagé par les seules opérations d'exploitation. Le résultat d'exploitation se distingue de l'EBE en ce sens qu'il tient compte de la politique d'amortissement de l'entreprise. Il mesure la performance de l'exploitation indépendamment de son mode de financement<sup>68</sup>.

Son calcul ne prend en considération que les éléments d'exploitation encaissable, décaissable, calculés et enfin de gestion courante.

Ce solde intermédiaire se retrouve dans le tableau de résultat en liste par différence entre les produits et les charges d'exploitation d'où un contrôle possible.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{reprises correspondantes} + \text{transferts de charges d'exploitation}$$

---

<sup>66</sup> DOV Ogien, Op.cit., p 23

<sup>67</sup> [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig.

<sup>68</sup> [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### G. Résultat courant avant l'impôts (RCAI)

C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise par opposition aux opérations exceptionnelles. C'est ainsi une appréciation des performances à la fois industrielles, commerciales, et financières de l'entreprise.

$$\text{Résultat courant avant impôts} = \text{résultat d'exploitation} + \text{produits financiers} - \text{charges}$$

Ce solde permet de mesurer l'efficacité de la fonction financière de l'entreprise.

Ce résultat, tient compte du mode de financement de l'entreprise (poids des charges financières dans le cadre d'un financement étranger important). Il en résulte des opérations ordinaires d'exploitation et de financement.

### H. Résultat hors exploitation (RHE)

Le résultat hors exploitation répond l'ensemble des opérations qui ont une incidence sur le compte de résultat de l'entreprise mais qui ne dépendent pas directement de son activité de production. Elle ne se renouvellent pas d'une façon récurrente dans le temps comme la vente d'un immeuble par l'entreprise<sup>69</sup>.

Il peut être positif ou négatif il peut avoir une incidence forte sur le résultat net de l'exercice mais son impact est par nature limité à un seul exercice.

$$\text{RHE} = \text{produits hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

### I. Résultat net

Il représente le cumul des résultats d'exploitations, financières et exceptionnelles. Il correspond aux résultats comptables dégagés dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) il présente au passif de bilan (contrôle). Selon les cas, il peut apparaître soit avant ou soit après déduction de la participation de personnel aux bénéfices et de la charge fiscale d'impôts sur les bénéfices.

---

<sup>69</sup> GEORGES Langlois, MICHEL Mollet : « manuel de gestion financière » édition faucher, 2011, P59

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Selon VIZAVONA « le calcul du résultat net met évidence la répartition qui est faite du profit entre les principaux intéressés, à savoir : l'état, le personnel et les actionnaires ». <sup>70</sup>

$$\text{RN} = \text{RE} + \text{RHE} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur les bénéfices}$$

**Tableau N°03 : présentation schématique des SIG.**

Chagres	N	N-1
Ventes de marchandises		
-Achat de marchandises		
-Variations des stocks marchandises		
<b>Marge commerciale</b>		
Production		
+ Production stockée		
+ Production immobilisée		
<b>Production de l'exercice</b>		
Marge commerciale		
+ Production de l'exercice		
-Consommations de l'exercice en provenance de tires		
<b>Valeur ajoutée</b>		
VA		
+Subvention d'exploitation		
-Charge de personnel		
-Impôts et taxes		
<b>EBE</b>		
EBE		
+Reprise et transferts de charges d'exploitation		
+ Autre produits		
-Dotations aux amortissements et provisions		
-autres charges		

<sup>70</sup> VIZAVONA PARICE Gestion et marchés financière, 10<sup>ème</sup> édition ATOL EDITION 64 Boulevard Maurice BARRES 92200 Neuilly-sur-seine, 1996, P43

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

<b>Résultat d'exploitation</b>		
+Résultat d'exploitation		
±Quote-part de résultat sur opération faites en commun		
+Produit financier -charges financiers		
<b>Résultat courant avant impôt</b>		
+Produit exceptionnel		
-charge exceptionnelle		
<b>Résultat exceptionnel</b>		
RCAI		
+Résultat exceptionnel		
-Participation des salariés		
-IBS		
<b>Résultat net l'exercice</b>		

Source : STEFANE Griffiths, « gestion financière », Edition Eyrolles,1991, p17

### 1.1.4. Le tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE)

Le tableau financier des ressources et des emplois différentiels qui retrace les flux et d'emploi de l'exercice. Selon GUY aL<sup>71</sup> « ce tableau indique à droite quelles ont été les différentes ressources de l'exercice :la capacité d'autofinancement, augmentation de capital, emprunt à nouveaux ; à gauche quels ont été les emplois et ces ressources : versement des dividendes, investissement, remboursement, augmentation de besoin de fond de roulement »

En effet, le TAFIRE cherche à mettre en évidence l'autonomie de chaque exercice de façon à ce que le dit exercice génère des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

L'établissements de TAFIRE permet de faire ressortir des soldes financières qui sont :

- La capacité d'autofinancement (CAF)
- La capacité d'autofinancement globale (CAFG)
- L'autofinancement (AF)
- La variation de BFRE
- L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

<sup>71</sup> DEGOS JEAN -GUY, Stéphane Griffiths, gestion financière de l'analyse a la stratégie, édition d'organisation groupe Eyrolles 61 boulevard sain -germain ,75240 parsis cadex ,2011, p35

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

### 1.1.4.1. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur clé de l'activité de l'entreprise, Obtenu à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courant. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement<sup>72</sup>. La CAF correspond aux flux nets de trésorerie potentiels dégagés par l'ensemble des opérations de gestion <sup>73</sup>. Méthode de calcul de la CAF peut être évalué selon deux méthodes de calcul :

$$\text{CAF} = \text{produits encaissements (sauf produits des cessions)} - \text{charges décaissables}$$

- **La méthode soustractive** : dans cette méthode la CAF s'obtient à partir de L'EBE, en y ajoutant les autres produits encaissables et en retirant les autres charges décaissables d'exploitation et hors exploitation (financière et exceptionnels).

**Tableau N°04 : représentations de la CAF par la méthode soustractive**

Excédent brut d'exploitation ou insuffisance brute d'exploitation	
+Transfert de charge d'exploitation	
+Autre produit d'exploitation	
-Autre charge d'exploitation	
±Quotes-parts de résultat sur opérations faites en communs	
+Produits financière (sauf reprise sur dépréciation et provisions)	
-Charges financières (sauf dotation aux amortissements, dépréciation et provision financières.)	
+Produits exceptionnels (sauf produits de cessions d'immobilisations, quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice, reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles)	
-charges exceptionnelles (sauf valeur comptable et immobilisations cédées)	
-participation des salariés aux résultats	
-impôts sur les bénéfices	
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	

Source : Béatrice et Francis grandquillot, l'essentiel de l'analyse financière, lexteno 14<sup>ème</sup> édition paris 2017, p74

<sup>72</sup> BATSCH Laurent, Op.cit., p73

<sup>73</sup> Clomb.J. A : finance d'entreprise, édition Esaka, paris ,2000 ; P7



## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

- **Méthode additive** : elle se calcule à partir du résultat net de l'exercice. Elle s'obtient par l'addition des charges et soustraction des produits.

**Tableau N°05 : représentations de la CAF par la Méthode additive**

<b>Résultat net de l'exercice</b>	
+Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	
-Reprises sur amortissement, dépréciations et provisions	
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	
-Produits de cessions d'éléments d'actif immobilisés	
+Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	

**Source** : Béatrice et Francis grandquillot , l'essentiel de l'analyse financière, lexteno 14ème édition paris 2017, p74.

- **L'interprétation de la CAF** : la capacité d'autofinancement est une donnée annuelle qui ne tient pas compte des décalages de trésorerie qui ont eu lieu au cours de l'exercice.
- **Une capacité d'autofinancement négative** signifie que l'entreprise ne génère pas suffisamment de richesse pour couvrir son cycle d'exploitation. Pour fonctionner, elle doit faire appel à des ressources externes ; emprunte, apporte en capitale de la part des associés. Une révision du modèle économique s'impose.
  - **Une capacité d'autofinancement positive** de manière générale en dit que la CAF minimale dégagée par l'entreprise doit au moins :
    - Être égale à 5% de son chiffre d'affaire pour une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés.
    - Être égale à 15% de son chiffre d'affaire pour une entreprise soumise à l'impôt sur le revenu.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 1.1.4.2 .la capacité d'autofinancement globale

Elle est l'excédent monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements.

Massiera définit la CAFG comme étant « l'expression de l'aptitude de l'entreprise à maintenir et à accroître son capital technique, c'est-à-dire des investissements de remplacement et des investissements de croissance »<sup>74</sup>.

$$\text{CAFG} = \text{EBE} + \text{Produits encaissable restants} - \text{charges décaissables restants}$$

### 1.1.4.3. L'autofinancement

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les associés (dividendes).la politique de la distribution des dividendes affecte donc l'autofinancement<sup>75</sup>.

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fonds de roulement.

$$\text{Autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes à payer en N}$$

### 1.1.4.4. Variations de besoin de fond de roulement (BFRE) :

La variation de BFRE d'une entreprise au cours d'un exercice correspond à l'écart entre le montant du besoin en fond de roulement à la clôture de l'exercice et celui du besoin en fonds de roulement au début de l'exercice .la variation du besoin en fonds de roulement est fonction des conditions de l'exploitation d'une entreprise et notamment de l'augmentation ou de la réduction de son cycle d'exploitation.

$$\text{La variation de BFRE} = \text{variation des stocks} + \text{variations des créances} - \text{variations de dettes circulantes.}$$

---

<sup>74</sup> MASSIERA, ALAIN, Op.cit.,2001, p144.

<sup>75</sup> DOV Ogien, maxi fiches de gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, paris 2008, P32

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 1.1.4.5. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :

Est le solde entre les flux de trésorerie générés effectivement par les produits encaissés et les charges d'exploitations décaissés. Ainsi ETE est calculé comme suite :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{variation BFRE} - \text{production immobilisé}$$

### 1.2. Le budget :

Généralement, un budget est défini comme une liste de tous les produits et charges planifiés. Il s'agit d'un plan pour les économies et les dépenses à réaliser dans un futur proche.

De façon générale, l'objectif d'un budget est double :

- Fournir un prévisionnel des produits et charges.
- Permettre de mesurer l'exploitation financière réelle de l'entreprise, par rapport au prévisionnel.

Selon SELMER « le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celle-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaire »<sup>76</sup>.

Le budget consiste à évaluer les produits et charges et charges prévues, en s'appuyant sur les résultats de l'année précédente à la même période.

Les budgets sont basés sur un projet spécifique, un ratio d'utilisation et un nombre d'employée (service).

---

<sup>76</sup> SELMER CAROLINE, construire et défendre son budget : outils comportements, les édition Dunod, paris 2003,175

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 1.3. Les ratios de mesure de la performance financière :

Un ratio est un chiffre ou un pourcentage utilisé en analyse finance financière. il résulte d'une division opérée entre deux éléments issus du compte de résultat, du bilan ou de l'information boursière.

M. Deprez et M. duvant, expliquent que « un ratio est un rapport combinant deux valeurs caractéristiques extraites des documents d'une entreprise »<sup>77</sup>.

Cet indicateur peut être exploité afin d'apprécier la situation d'une entreprise, son évolution, ou encore pour réaliser des comparaisons entre plusieurs sociétés d'un même secteur. D'une manière générale, le ratio fournit des informations sur la rentabilité d'une entreprise, la structure de ses coûts, ses liquidités, sa solvabilité, son équilibre financier ou encore sa productivité.

#### 1.3.1. Les objectifs des rations :

L'analyse financière par ratios permet au responsable de suivre le progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et les personnels. Rappelons qu'il s'agit d'une version à posteriori. En effet pour une entreprise, le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice, n'implique pas un immédiat favorable. On va citer quelques objectifs <sup>78</sup>.

- La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent pas au gestionnaire qu'un fragment et l'information dont il a besoin pour décider et choisir.
- La réussite d'une décision financière repose sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements. La préversion est clé du succès de l'analyste financier. Quant au plan financier, il peut prendre de nombreuses formes qui doivent tenir compte afin de les correctement, ainsi que ses faiblesses pour mieux y remédier.

---

<sup>77</sup> DEREZ.Michelle. DUVANT.Marcel, analyse financière. France : édition technique, septembre,1999. P.25

<sup>78</sup> VIZZAVONOVA, gestion financière .1<sup>er</sup> édition, paris : tome,1991. p.52

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 1.3.2. Les types des ratios

Pour apprécier quantitativement les déterminants de la performance, la technique des ratios semble appropriée. Ainsi, nous distinguons : les ratios de gestion les ratios de rentabilité, de solvabilité, de liquidité.

➤ **Les ratios de gestion ou d'activité :**

Les ratios de gestions mesurent le degré d'efficacité avec lequel les différents éléments d'actifs de l'entreprise sont gérés. Ces ratios viennent compléter les ratios de structures en prenant en considération le volume d'activité de l'entreprise et en particulier en mesurant la vitesse de rotation des biens réels et des biens financiers. Ces ratios permettent le plus souvent de comparer l'encours moyen de certains éléments du bilan au flux qui permettent leur renouvellement, on détermine ainsi les ratios de rotation ou bien le délai moyen requis pour une rotation.<sup>79</sup>.

- **Le ratio de rotation des stocks :** le ratio de rotation de stocks mesure le nombre de fois que le stock a été renouvelés (vendu et remplacé) au cours de l'année. Ce ratio est un indicateur de qualité des marchandises en stocks et de l'efficacité des pratiques d'achats et de la gestion des stocks.

$$\text{Ration de stocks} = \frac{\text{stocks moyen} \times 360}{\text{coute d'achts} \pm \text{variation stocks}}$$

- **Le délai de paiement des dettes fournisseurs :** Le délai fournisseurs correspond au délai moyen de règlement aux fournisseurs, en tenant compte des délais qu'ils vous accordent.

Plus ce délai est court, plus votre trésorerie souffre du manque de fonds dû à un règlement rapide.

Vous pouvez être amené à solliciter des délais de paiement allongés, de façon à régler votre fournisseur, dans l'idéal, une fois votre vente client encaissée ou du moins vous rapprocher au plus près de ce délai. Attention toutefois, la loi impose entre professionnels un délai maximum de règlement des fournisseurs de 30 jours suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la

---

<sup>79</sup> Mr TALEB LOTFI, cours de gestion financière.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

prestation. En cas d'accord entre les parties, ce délai peut être plus long avec un maximum de 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

$$\text{Délai de règlement des dettes fournisseurs} = \frac{\text{Dette fournisseur}}{\text{Achats TTC}}$$

- **Le délai moyen de recouvrement des comptes clients :** Le délai moyen de recouvrement des comptes clients mesure le nombre moyen de jours qu'il faut aux clients pour payer leurs comptes et donne une indication de l'efficacité des politiques de crédit et de recouvrement en vigueur dans l'entreprise. Le résultat de crédit dont se sert l'entreprise sont réalistes.

Pour déterminer si le délai moyen de recouvrement des comptes clients est adéquat, il suffit de le comparer aux modalités de crédit que vous offrez à vos clients. Par exemple, si vous donnez à vos clients 30 jours pour payer leur facture et que votre délai moyen de recouvrement des comptes clients est de 45 jours, il y a un problème ; en revanche, si le délai moyen est inférieur à 30 jours c'est une bonne nouvelle.

$$\text{Délai de recouvrement créances clients} = \frac{\text{Créance clients} * 360}{\text{Achats TTC}}$$

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

➤ **Les ratios de structure :**

**TableauxN°06 : Les rations de structure**

Nature	Formule	Interprétations
Financement des emplois stables	$\frac{RS}{ES}$	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.
Autonomie financière	$\frac{CP}{\text{Total des dettes}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à S'endetter.
Capacité de remboursement	$\frac{DF}{CAF}$	L'endettement ne doit pas excéder quater fois la capacité d'autofinancement.
Autofinancement	$\frac{\text{Auto financement}}{VA}$	Il mesure la part de valeur ajoutée consacré à l'autofinancement.
Endettement	$\frac{\text{Total dette}}{\text{Total actif}}$	Il mesure le niveau de dette que supporte l'entreprise par rapport à ses actifs.

Source : GRANDGUILLOT BEATRICE FRANCIS, analyse financière 10ème édition, Gualino, paris, 2006, p144.

- **Les ratios de liquidité :** La liquidité concerne la capacité de l'entreprise de faire face à ses engagements à court terme. L'analyse financière reconnait traditionnellement trois ratios de liquidité sont les suivant :
- ratios de liquidité générale
  - ratio de liquidité réduite
  - ratio de liquidité immédiate.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

**Tableau N°07: les ratios de liquidité**

Nom de ratio	Formule de calcul	Signification
<b>Ratio de liquidité générale</b>	$\frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes à court terme}}$	Appelé ratio de liquidité générale, c'est une autre forme d'interprétation du FRN, il permet aussi de connaître l'aptitude de celle-ci à rembourser ses dettes à court terme par son actif circulant il doit être supérieur à 1.
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	$\frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{dette court terme}}$	Appelé ratio de liquidité restreinte, il répond à l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme uniquement par ses disponibilités et ses créances.
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	$\frac{\text{VD}}{\text{dette court terme}}$	Ce ratio, dénommé ratio de liquidité immédiate, mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face au remboursement de ses dettes à court terme par ses disponibilités immédiates.

Source : Melyon G, « gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition, 2007, p162.

➤ **Ratio de rentabilité** : la rentabilité d'une entreprise dans la réalité se subdivise en rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale.<sup>80</sup>

- **Le ratio de rentabilité économique** : c'est la capacité de l'entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux, que ceux-ci soient apportés par des actionnaires, ou prêteurs par une banque, elle est mesurée comme suit :<sup>81</sup>

**La rentabilité économique =  $\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capital investi}}$**

<sup>80</sup> Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, op. cit. ; p 134

<sup>81</sup> Idem, p.134



## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

- **Le ratio de la rentabilité financière** : elle est mesurée comme suite « la rentabilité financière c'est une référence pour apprécier la rentabilité des capitaux investi par les actionnaires, et un indicateur pertinent de la mesure du potentielle du financement interne de la croissance de l'entreprise. ». <sup>82</sup>

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Resultat Net}}{\text{capitaux permants}}$$

- **Le ratio de la rentabilité commerciale** : il s'agit du résultat qui peut bénéficiaire ou déficitaire correspond au chiffre d'affaire. <sup>83</sup>

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

- **Ratios de solvabilité** : la solvabilité de l'entreprise peut être mesurer par la solvabilité générale et l'autonomie financière.

- **Ratio de solvabilité générale** : le ratio de solvabilité permet d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes <sup>84</sup>.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

- **Ratio d'autonomie financière** : est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Totale dettes}}$$

---

<sup>82</sup> ALAINI MARION : analyse financière : concepts et méthodes ; édition dunod ; paris ; 2007, p189

<sup>83</sup> Idem, p,134

<sup>84</sup> DOV Ogien, Op, cit, p158.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### Section 2 : les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise

Selon Palard & aL<sup>85</sup>, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe. La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, les principes et la méthodologie générale restent assez similaires. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.

#### ➤ **Étape 1 : Collecter d'information**

La première étape consiste à réunir l'ensemble de l'information disponible sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion, articles de presse) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

#### ➤ **Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique**

Le diagnostic économique sert avant tout à comprendre le business model d'une entreprise ou d'un groupe d'un point de vue stratégique et financier. L'analyse stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités offertes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière.

---

<sup>85</sup> PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013, p378.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### ➤ **Étape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation**

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation. Dans le cadre de ce chapitre, on développera les quatre méthodes les plus couramment utilisées :

- L'approche patrimoniale fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill ;
- La méthode analogique fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables ;
- La méthode actuarielle fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash flows au coût du capital ;
- L'approche par les options réelles fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente (put) dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

Le choix de telle ou telle méthode dépend de plusieurs facteurs : les caractéristiques de l'entreprise, l'objectif des repreneurs et l'horizon d'investissement. Mais ce choix dépend également de la disponibilité des données ou des conditions de marché au moment de l'évaluation.

### ➤ **Étape 4 : Élaborer un business plan**

Sur le plan théorique, les méthodes actuarielles sont généralement les plus appropriées car elles supposent que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée des flux de trésorerie générés par son activité. Or, ce type de méthode nécessite d'élaborer un business plan et d'évaluer le montant des synergies potentielles en cas de rapprochement avec un autre groupe. Le business plan s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses liées à l'évolution des cash flows, à la croissance du BFR ou aux dépenses d'investissement.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### ➤ **Étape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation**

À l'instar d'autres modèles qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues. D'où l'importance de tester la robustesse des hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo).

### ➤ **Étape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur**

L'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. Les méthodes d'évaluation ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs. À ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.

### ➤ **Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession**

À l'issue des audits d'acquisitions réalisés, la phase de négociation peut alors débiter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

### **Section 03 : les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise**

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation qui permettent de mesurer la performance financière d'une entreprise.

Dans notre cas, on a choisi 2 modèles d'évaluation qui sont :

- **Modèle Altman**
- **Modèle Eva**

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

### 3.1. Modèle Altman :

C'est un modèle qui permet la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir des ratios comptables. En 1968, Edward ALTMAN a développé ce qui est nommé le Z score (Zs) qui porte 5 ratios comptables<sup>86</sup>. Selon KHOURY Paul, la fonction de Z score est calculée comme suit<sup>87</sup>:

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + X5$$

Avec :

X1 : Fond de roulement / Actif total.

X2 : Réserves / Actif total.

X3 : Excédent brut d'exploitation / Actif total.

X4 : Capitaux propres / Total des dettes.

X5 : Chiffre d'affaire / Actif total.

Le résultat obtenu est apprécié comme suit :

- $Zs > 3$  : l'entreprise est saine, c'est-à-dire l'entreprise a peu de chance faire Défaut.
- $1,8 < Zs < 3$  : l'entreprise est dans la zone neutre.
- $Zs < 1,8$  : l'entreprise est potentiellement en défaillance (zone dangereuse), dans ce cas l'entreprise subis des difficultés financières ce que va engendrer sa faillite.

### 3.2. Le modèle d'EVA de J.M. Stern et G.B. Stewart

Economic Value Added (EVA) ou bien la valeur ajoutée économique est un indicateur De création de valeur pour l'investisseur, elle mesure la performance interne de l'entreprise et la rentabilité financière. Ce modèle avait été introduit par JOEL Stern et BENNETT Stewart au début des années 80.<sup>88</sup>

Le modèle d'EVA signifie « la valeur ajoutée économie », c'est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

---

<sup>86</sup> HULL, John. Gestion des risques et institutions financière. 2<sup>éd</sup>, Paris : Edition Pearson éducation. 2007.

<sup>87</sup> KHOURY, Paul. La maitrise des états financiers. Sysopa : de l'analyse comptable à l'analyse financière. Edition, PK et associés. 1999. p. 198

<sup>88</sup> CABY, Jérôme., HIRIGOYEN, Gérard. La création de la valeur de l'entreprise. 2<sup>édition</sup>. Paris : Economica,2001.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

Selon DENGLOS Grégory<sup>89</sup>, la fonction de l'EVA peut s'écrire comme suit :

$$\text{EVA} = \text{RNE} * (1 - t) - \text{CE} * k$$

Avec :

**RNE** : Résultat Net d'Exploitations retraité.

**T** : taux d'imposition.

**CE** : Capitaux Engagés.

**K** : cout moyens pondérés du capital.

Le résultat net d'exploitation est le résultat économique tiré de l'exploitation après Amortissements. De très nombreux retraitements sont opérés pour établir ce résultat Économique.

Selon KHOURY Paul<sup>90</sup>, l'EVA peut aussi égale à :

$$\text{EVA} = \text{RAO net d'impôts} - \text{Cout des capitaux investis}$$

Avec : RAO : Résultat d'Activité Ordinaire

Les capitaux investis ou engagés sont le plus souvent définis à partir de la somme des fonds propres et des dettes financières nettes.

$$\text{Capitaux investis} = \text{capitaux propres} + \text{Dettes}$$

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le Cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers.

---

<sup>89</sup> Ibid, p,34

<sup>90</sup> KHOURY, Paul. Op.cit., p. 210.

## Chapitre II : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

---

« EVA correspond à un superprofit, c'est-à-dire à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée. Autrement dit, une entreprise créera de la richesse que si son EVA est positive. À l'inverse, une entreprise détruit de la valeur lorsque son EVA est négative »<sup>91</sup>. Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

Selon CABY <sup>92</sup>et al, l'objectif principal à atteindre est donc la maximisation de l'EVA. Elle permet de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissantes, plus ils sont performants et leurs projets d'investissements soient rentables.

### Conclusion

Ce chapitre nous permis de comprendre les différents outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.

En effet il y a plusieurs façons de déterminé et définir les outils et méthodes d'évaluation de cette dernière à partir des indicateurs tel que le tableau des comptes de résultats, des ratios, des soldes intermédiaires de gestion, la capacité d'autofinancement, et les modèles de Altman et d'EVA qui sont des indicateurs indispensables afin de porter un vrai jugement sur la situation financière d'une entreprise.

---

<sup>91</sup> ZHOARAU, Christian., TELLER, Robert. Création de valeur et management de l'entreprise. Paris : Édition Vuibert. 2001. p.34 et p.35

<sup>92</sup> CABY, Jérôme., HIRIGROYEN, Gérard. Op.cit., p. 23

# CHAPITRE III



## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **Chapitre 03 : le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

#### **Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil (l'UAB d'EL-KSEUR)**

L'étude théorique qui a été présentée dans les chapitres précédents, nous servira pour développer notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'unité d'aliment de bétail d'EL-KSEUR.

Premièrement nous passons à une présentation de l'historique de cette unité, par la suite à l'organisation de cette dernière et enfin nous présentons son organigramme.

##### **1.1. Historique et évolution**

L'unité d'aliment de bétail (UAB) d'EL-KSEUR est une unité du groupe avicole centre ex (ONAB), dont le siège social est sis à Cheraga, créée en 1986 par décision. Elle est rendue fonctionnelle à la date du 26 mars 1986, après réception définitive du projet réalisé par une entreprise hongroise, elle est située à la sortie ouest de la ville d'EL-KSEUR sur la route nationale N°26 en direction de SIDI-AICH.

Son implantation à la zone industrielle ouest lui donne l'accès directement à la route nationale reliant diverses wilayas (BEJAIA, BOUIRA, TIZI OUZOU), elle est également très proche de la gare d'EL-KSEUR qui se trouve à moins d'un kilomètre et à 26 kilomètres du port de BEJAIA qui lui procure un grand avantage en matière d'approvisionnement en matières premières (maïs, tx soja, phosphate, cmv...etc.) et d'écoulement de sa production.

L'unité des aliments de bétail d'EL-KSEUR est une entreprise industrielle et commerciale au capitale sociale de 3.554,2 millions dinars, elle a une capacité de production de 15 tonnes par heure, environ 60 000 tonnes par an, et une capacité de stockage de 9 100 tonnes qui est, soit conditionne en sac soit en vrac.

Elle a aussi certaine caractéristique propre à elle comme :

- Superficie qui est de 44 944 m<sup>2</sup>
- Un bâtiment de réception de matière première ;
- Un bâtiment de fabrication
- Un hangar de moyens généraux

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

- Un parc poids lourd et autres poids légers ;
- Un bloc d'administration et un autre de sécurité
- Un local d'exploitation et un autre de sécurité
- Vingt-huit silos métallique dont 14 pour farine et 14 pour les grains
- Un effectif de 91 employés.

### 1.2. Situation géographique

L'UAB d'EL-KSEUR se situe dans la zone industrielle, à la sortie ouest de la ville d'EL-KSEUR sur la route nationale N° 26 en direction de SIDI AICH, elle est à 28 Km du port de Bejaïa.

Les raisons qui poussées l'implantation de l'unité dans la région, et de combler les besoins en aliment ainsi que le soutien et l'approvisionnement des enleveurs et des coopératives d'élevage.



## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **1.3. Missions et objectifs**

L'unité des aliments de bétail d'EL-KSEUR est une entreprise industrielle qui a comme mission la fabrication et commercialisation des aliments de bétails pour différents cheptels avec sa capacité de production installer et l'ensemble des facteurs de production (ressources humaines, marchandises, matières premières et fournitures) en amont afin de réaliser des stocks en aval (produits finis ou semi œuvrés fabriqués).

Pour réaliser cette mission, l'entreprise a fixé les objectifs de satisfaire les commandes sur le marché en aval, c'est-à-dire celle des éleveurs ainsi qu'améliore les conditions de vente et atteindre sa capacité de production, de ce fait augmenter parallèlement son chiffre d'affaire.

### **1.4. Organisation de l'entreprise**

L'unité d'aliment de bétail d'EL-KSEUR, est une unité de production et de commercialisation elle dispose d'une direction et de différents départements qui sont divisés en plusieurs services et chaque poste de travail est dirigé par un chef.

#### **1.4.1. La direction :**

La direction de l'entreprise est administrée par un directeur qui a pour mission d'assurer la coordination entre divers départements de la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégiques au point de vue organisationnelles, il est assisté dans ces tâches par des :

- Assistant chargé de l'inspection.
- Assistant chargé de sécurité.
- Assistant chargé de la gestion et du contrôle budgétaire.

#### **1.4.2. Les différents départements de l'UAB d'EL-KSEUR**

- Département administratif et financier.
- Département d'approvisionnement et transport.
- Département d'exploitation.
- Département gestion des stocks.
- Département commerciale.

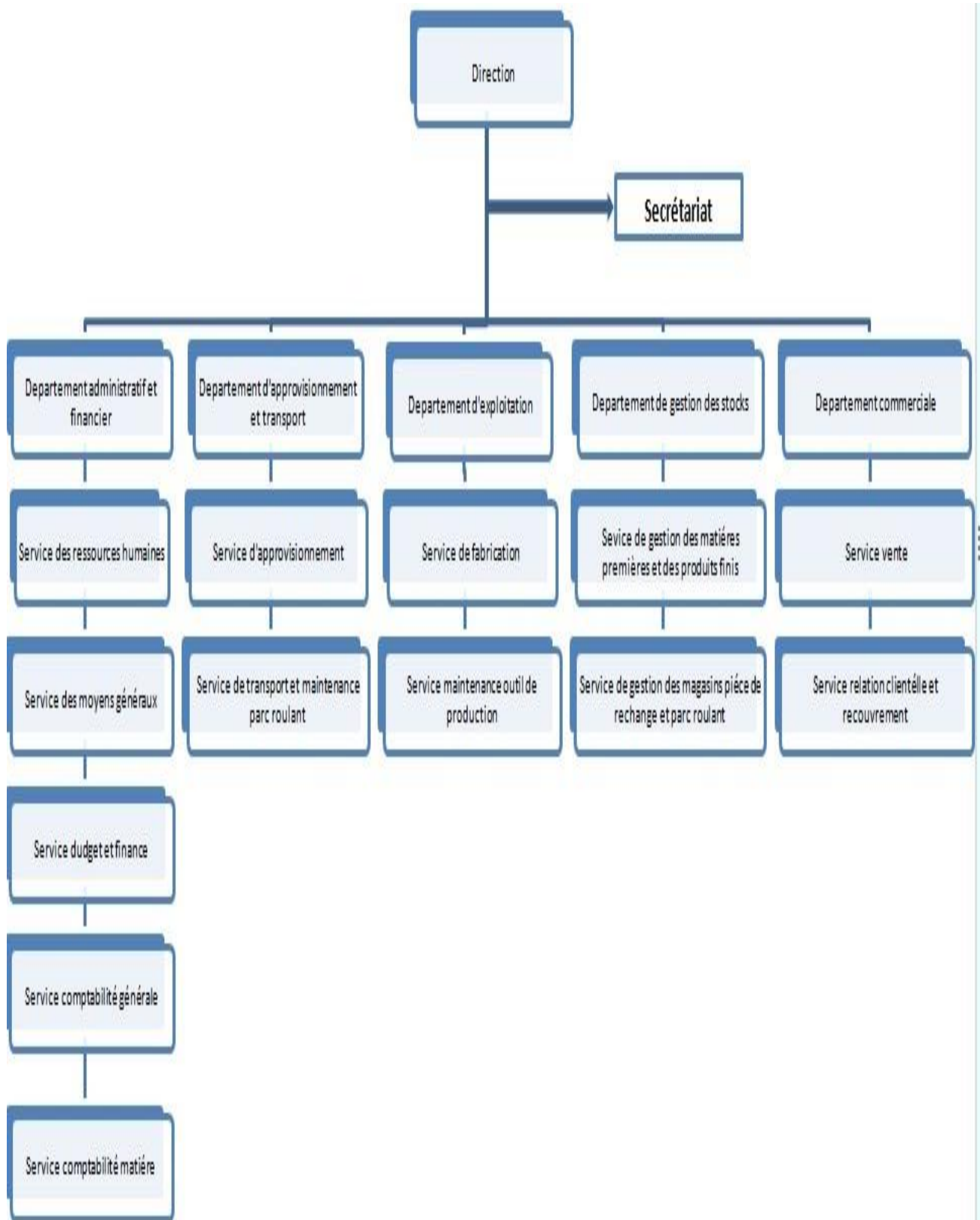
## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **1 .4.3. Organigramme de l'UAB d'EL-KSEUR**

- ✓ Cherche une meilleure productivité
- ✓ La maîtrise des outils de production
- ✓ La maîtrise des couts

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR



## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### Section 02 : présentation et analyse de la situation financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR.

#### 2.1. Élaboration des états financiers de l'entreprise GAC-UAB EL-KESEUR pour les années 2017,2018,2019.

Un ensemble des données et d'informations sont requiert pour obtenir une synthèse des états financiers de l'entreprise et un ensemble d'indicateurs de performance financières nécessaire pour une évaluation de la performance financière de l'entreprise.

##### 2.1.1. Élaboration des bilan financières de l'entreprise GAC-UAB EL-KSEUR

Nous avons choisi une période débutée de 2017, jusqu'à 2019 pour présenter les bilans financiers de cette entreprise. Pour ce qui suit nous allons présenter les postes des emplois des bilans financières pour les années 2017,2018,2019 dans le tableau suivant :

**Tableau N°08 : Emplois des bilans financières pour les années 2017,2018,2019**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Valeur immobilisé (VI)</b>	<b>164558274,7</b>	<b>157992321,64</b>	<b>154344472,91</b>
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	163607437,04	157988321,64	154340472,91
Immobilisation en cours	936837,61	-	-
Immobilisation financière	4000,00	4000,00	4000,00
<b>Valeur d'exploitation (VI)</b>	<b>11433555,39</b>	<b>17854168,01</b>	<b>33677987,21</b>
Stocks et encours	11433555,39	17854168,01	33677987,21
<b>Valeur réalisable (VR)</b>	<b>850302843,8</b>	<b>995079088,48</b>	<b>1216109581,39</b>
Client	850246549,49	994801478,83	1215464024,03
Autres débiteurs	12411,96	227383,15	622722,40
Impôts et assimilés	43882,35	50226,50	22834,96
<b>Valeur disponibilité (VD)</b>	<b>2600903,22</b>	<b>7435665,30</b>	<b>9970866,49</b>
Trésorerie	2600903,22	7435665,30	9970866,49
<b>Total</b>	<b>1028895577,11</b>	<b>1178361243,43</b>	<b>1414102908,00</b>

Source : établie par nous même à partir des bilans d'actifs de l'entreprise.

### **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

Le tableau permet de présenter les postes des ressources des bilans financières 2017,2018,2019.

**Tableau N° 09 : ressources des bilans financières pour les années 2017,2018,2019**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Capitaux propres (CP)</b>	<b>747713191,75</b>	<b>825153177,05</b>	<b>821120794,94</b>
Capital émis	-	-	-
Réserve	-	-	-
Résultat net	31949637,73	50775294,67	50991899,73
Autres capitaux propres -rapport à nouveau	-	-	-
Compte de liaison	715763554,02	774377882,38	770128895,21
<b>Dette à long et moyen terme (DLMT)</b>	<b>13603183,83</b>	<b>19003028,82</b>	<b>19840164,33</b>
Emprunte et dettes financières	-	-	-
Provision et produits constatés d'avance	13603183,83	19003028,82	19840164,33
<b>Dette à court terme (DCT)</b>	<b>267579201,45</b>	<b>334205037,56</b>	<b>573141948,73</b>
Fournisseurs et compte rattaché	254907390,92	330804246,70	569401671,56
Impôts	954985,75	-	587863,00
Autres dettes	11716824,78	3400790,86	3152394,17
Trésorerie passif	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1028895577,03</b>	<b>1178361243,43</b>	<b>1414102908,00</b>

Source : établie par nous même à partir des bilans passifs de l'entreprise.

#### **2.1.2. Présentation des bilans financières condensés pour les années 2017,2018,2019**

Nous allons présenter dans ce tableau les postes de l'actif et de passif dans le bilan condense au 31-12-2017.



### Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

**Tableaux N° 10 : bilan condense au 31-12-2017**

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
<b>VI</b>	164558274,7	16	<b>CP</b>	747713191,75	72,7
<b>VE</b>	11433555,39	1,11	<b>DLMT</b>	13603183,83	1,32
<b>VR</b>	850302843,8	82,6	<b>DCT</b>	267579201,45	26
<b>VD</b>	2600903,22	0,25			
<b>TOTAL</b>	<b>1028895577,11</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1028895577,03</b>	<b>100</b>

Source : établie par nous même à partir des bilans financiers de l'entreprise.

Nous allons présenter dans ce tableau les postes de l'actif et de passif dans le bilan condense au 31-12-2018.

**Tableaux N° 11 : bilan condense au 31-12-2018**

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
<b>VI</b>	157992321,64	13,4	<b>CP</b>	825153177,05	70,02
<b>VE</b>	17854168,01	1,52	<b>DLMT</b>	19003028,82	1,62
<b>VR</b>	995079088,48	84,44	<b>DCT</b>	334205037,56	28,36
<b>VD</b>	7435665,30	0,63			
<b>TOTAL</b>	<b>1178361243,43</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1178361243,43</b>	<b>100</b>

Source : établie par nous même à partir des bilans financiers de l'entreprise.

Nous allons présenter dans ce tableau les postes de l'actif et de passif dans le bilan condense au 31-12-2019.

**Tableaux N° 12 : bilan condense au 31-12-2019**

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
<b>VI</b>	154344472,91	10,91	<b>CP</b>	821120794,94	58,07
<b>VE</b>	33677987,21	2,38	<b>DLMT</b>	19840164,33	1,40
<b>VR</b>	1216109581,39	86	<b>DCT</b>	573141948,73	40,53
<b>VD</b>	9970866,49	0,71			
<b>TOTAL</b>	<b>1414102908,00</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1414102908,00</b>	<b>100</b>

Source : établie par nous même à partir des bilans financiers de l'entreprise.



## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **2.2. Analyse des bilans financiers condensé pour les années 2017,2018,2019.**

#### **2.2.1. Analyse des emplois**

Pour analyse les emplois des bilans condensés. Nous focalisant sur les quatre éléments (VI, VE, VR, VD)

- **Les valeurs immobilisées (VI) :** la part des immobilisations dans les bilans de l'entreprise pour les années 2017,2018,2019. Représente respectivement : 16% ;13,4% ;10,91% constitués par des immobilisations corporelles, on distingue que le taux des VI baisse d'une année à une autre.
- **Valeurs d'exploitations (VE) :** Qui représente ensemble des stocks de matière, de produits ou d'emballage appartenant à l'entreprise et relatifs à son exploitation dans notre étude elle représente respectivement 1,11% ;1,52% ;2,38% durant les années 2017,2018,2019.
- **Valeurs réalisables (VR) :** durant les trois années 2017,2018,2019 les valeurs réalisables enregistrées ont été de 82,6% ;84,44% ;86% on constat que la valeur de la créance augmente d'une année à une autre.
- **Valeurs disponibles (VR) :** durant les trois années 2017,2018,2019 on remarque que le taux de ses valeurs est inférieur à 5% ce qui signifie que l'entreprise à une bonne santé de trésorerie.

#### **2.2.2. Analyse des ressources**

Pour analyse les ressources des bilans condensés. Nous focalisant sur les trois éléments (CP, DLMT, DCT)

D'après les résultats présidant nous remarquons que les totaux de passif sont positifs durant les trois années ils s'évaluent respectivement 1028895577,03 ;1178361243,43 ; 1414102908 en 2017. 2018. 2019. Nous constatons que cette augmentation est due l'augmentation des capitaux propres.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

### 2.3. Présentations des indices d'équilibres financières pour les années 2017,2018,22019

**Tableau N° 13 : Calcule des indices d'équilibre financières**

Elément	Formule	2017	2018	Variation 18 VS17	2019	Variation 19VS18
<b>FR</b>	<b>(CP +DLMT - VI)</b>	596758100,88	686163884,23	89405783,35	686616486 ,36	452602,13
<b>BFR</b>	<b>(VE+VR) -DCT</b>	594157197,74	678728218,93	84571021,19	676645619,87	-2082599,06
<b>TN</b>	<b>FRN- BFR</b>	2600903,14	7435665,3	4834762,16	9970866,49	2535201,19

Source : établie par nous même à partir des bilans financiers condensé.

#### ❖ Interprétation

D'après les résultats calculés en constate que le fond de roulement est positif durant les trois années 2017,2018,2019. Ce qui signifie que les ressources permanentes arrivent à couvrir les besoins permanents.

On constate que le BFR est positif durant les trois années cela signifie que les créances clients et les stocks sont plus importants que les dettes fournisseurs.

On constate que la TN est positif durant les trois années d'étude ce qui signifie que le fond de roulement est supérieur au besoin de fond de roulement cela explique que l'entreprise peut rapidement payer ces dettes. C'est un signe positif de bonne gestion.

### 2.4. Analyse de l'activité de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR.

Dans cette dernière nous allons présenter le tableau des soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### 2.4.1 analyses par les soldes intermédiaires de gestion.

Analyse financière ne se limite pas à l'étude du bilan, il faut aussi étudier le compte de résultat pour déterminer les soldes intermédiaires de gestion, ce dernier constitue un outil de l'analyse de l'activité de l'entreprise. Nous procédons à l'étude des tableaux des comptes de résultats des exercices 2107,2018,2019 que nous présentons ci-dessous.

**Tableau N° 14 : les soldes intermédiaires de gestions pour les années 2017,2018,2019**

Libellé	2017	2018	2019
Ventes et produits annexes	402455919,65	454587357,54	485500255,21
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-
Subvention d'exploitation	-	-	-
Cession fournis	40848062,97	5378664,40	27437825,06
Cession reçue	(41852858,97)	(11831967,26)	(28234621,06)
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>401461123,66</b>	<b>448134054,68</b>	<b>484703459,21</b>
Achat consommé	(303637444,49)	(341123226,69)	(376831831,62)
Services extérieurs et autres consommation	(7367787,98)	(7723556,82)	(9058301,96)
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>(311005232,47)</b>	<b>(348846783,51)</b>	<b>(385890133,58)</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOTATION (I-II)</b>	<b>90455891,19</b>	<b>99287271,17</b>	<b>98813325,63</b>
Charge de personnel	(53903894,44)	(32253973,50)	(36269729,72)
Impôt, taxes et versements assimilés	(4968857,18)	(4935244,89)	(5942865,54)
<b>IV-EXCESANT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>31573139,56</b>	<b>62098052,78</b>	<b>56600730,37</b>
Autre produits opérationnels	5723684,90	1044237,23	1403291,25
Autre charges opérationnels	(658097,45)	(680951,70)	(1283405,25)
Dotation aux amortissement et provision et perte de valeur	(6177106,07)	(12899272,34)	(7831945,98)

### Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

Reprise sur pertes de valeur et provision	1488016,79	1213228,70	1306433,34
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>31949637,73</b>	<b>50775294,67</b>	<b>50195103,73</b>
Produits financières	–	–	–
Charges financières	–	–	–
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>VII- RESULTAT ORDENAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>31949637 ,73</b>	<b>50775294,67</b>	<b>50195103,73</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	–	–	–
Impôts différé (variation) sur le résultat différé	–	–	–
Total des produits des activités ordinaires	450515684,31	462223487,87	515647804 ,86
Total des charges des activités ordinaires	(418566046,58)	(411448193,20)	(465452701,13)
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>31949637 ,73</b>	<b>50775294,67</b>	<b>50195103,73</b>
Elément extraordinaire (produits) (à préciser)	–	–	–
Elément extraordinaire (charges) (à préciser)	–	–	–
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>X-RESULTAT NET</b>	<b>31949637 ,73</b>	<b>50775294,67</b>	<b>50195103,73</b>

Source : établir par nous même à partir des tableaux de compte de résultats 2017,2018 et 2019.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de réaliser une étude analytique des finances d'une société. Ils peuvent être exprimés en valeur ou en pourcentage, Les soldes intermédiaires de gestion sont liés au compte de résultat.

#### A. Chiffre d'affaire (CA)

- On remarque que le chiffre d'affaire de cette entreprise augmente de 46672931,02 en 2018 par rapport au 2017 puis il a augmenté de 36569404 ,53 en 2019 par rapport au 2018 cette augmentation durant les trois années confirme la croissance de ces ventes.

## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **B. Production de l'exercice**

- La production de l'exercice est égale à la production vendue, à laquelle on ajoute la production stockée et la production immobilisée d'après notre étude sur les SIG de cette entreprise on constate que cette dernière ne contient pas des produits stockée et immobilisée alors sa production de l'exercice égale à sa production vendue (CA)

### **C. Valeur ajoutée (VA)**

- La valeur ajoutée représente la richesse nouvelle produite par l'entreprise lors du processus de production qui pourra être répartie sous forme de renvie elle permet de calcule la richesse brute créée par une entreprise qui sera répartie entre les différents tiers, l'état, les employés de l'entreprise, les créanciers et les actionnaires, donc c'est un indicateur du poids économique de l'entreprise, ce solde indique la richesse crée par UAB nous remarquant une hausse 8831379,98 en 2018 par apport au 2017 puis une baisse 473945,54 en 2019 par apport au 2018 donc nous constatons que la richesse crée par entreprise UAB durant les trois années a permet une couverture totale des frais personnel et impôts et taxes ce qui a donné un excédent brut d'exploitation positif .

### **D. Excédent brut d'exploitation**

- Nous constatons une hausse durant les 2 première année 30524913,22 en 2018 par apport au 2017 puis une baisse à la dernière année de 5497322,41 en 2019 par apport au 2018. Nous remarquant aussi que EBE est positif durant les trois années de notre étude ce qui signifie que l'entreprise UAB vendre ses produits plus chers qu'ils ne lui coutent à fabriquer.

### **E. Résultat opérationnel**

- Nous constatons que le résultat opérationnel est positif durant les trois années ce qui signifie que l'activité de l'entreprise est rentable c'est-à-dire que son organisation interne, sa manière de fonctionner lui permet de s'autofinancer et de crée de la richesse.

### **F. Résultat opérationnel avant impôts**

- Le résultat courant avant l'impôts d'une société est la somme de résultat d'exploitation et du résultat financier ce dernier permet de recenser toutes les charges et les produits d'une société juste avant le calcul de l'impôts.

Le résultat courant avant l'impôts a connu une hausse durant les 2 première année et une baisse significative durant la dernière année.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### G. Résultat net

- Ce solde indique la rentabilité générale de l'entreprise UAB. Nous remarquons que le résultat positif durant les trois années de notre étude cela signifie que cette entreprise a connu un bénéfice net.

#### 2.4.2. La capacité d'autofinancement

On peut calculer la CAF par deux méthodes différentes

- ❖ Ce tableau présente le calcul de la CAF (la méthode soustractive)

**Tableau N° 15 : la méthode soustractive**

Désignation	2017	2018	2019
<b>EBE</b>	31573139,56	62098052,78	56600730,37
<b>+Autre produit d'exploitation</b>	5723684,90	1044237,23	1403291,25
<b>+Quote-part de résultat sur opérations faite en commun</b>	00	00	00
<b>+produit financières</b>	00	00	00
<b>Produit exceptionnels (sauf PCEAC et QPSVR)</b>	00	00	00
<b>+Transfert de charges</b>	00	00	00
<b>- Autre charge de gestion courant</b>	(658097,45)	(680951,70)	(1283405,25)
<b>- Quote-part de résultat sur opération faite en commun</b>	00	00	00
<b>- Charges financières</b>	00	00	00
<b>- Charges exceptionnelles sauf VNCEAC</b>	00	00	00
<b>- Impôts exigibles sur le résultats ordinaires</b>	00	00	00
<b>+ impôts différés (variation sur le résultat ordinaires</b>	00	00	00
<b>CAF</b>	<b>36638727,01</b>	<b>62461338 ,31</b>	<b>56720616,37</b>

Source : établi par nous même à partir des SIG 2017,2018 et 2019.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### ❖ Interprétation

Dans notre étude sur l'analyse de l'activité de l'entreprise UAB par la méthode de la CAF nous remarquons que cette dernière est positive durant les trois années, ce qui met l'entreprise dans une situation financière agréable. Cependant il y a une augmentation remarquable de 25822611,3 en 2018 par rapport au 2017 puis une baisse de 5740721,94 en 2019 par rapport au 2018.

❖ Ce tableau présente le calcul de la CAF (méthode additive)

Tableau N° 16 : la méthode additive

Désignation	2017	2018	2019
Résultat net de l'exercice	31949637 ,73	50775294,67	50195103,73
+ dotation aux amortissements dépréciations et provisions	6177106,07	12899272,34	7831945,98
+ valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	00	00	00
- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	(1488016,79)	(1213228,70)	(1306433,34)
- Produits de cession d'éléments d'actifs cédés	00	00	00
- Quote-part de subvention virée au résultat de l'exercice	00	00	00
<b>CAF</b>	<b>36638727,01</b>	<b>62461338,31</b>	<b>56720616,37</b>

Source : établir par nous même à partir des SIG 2017,2018 et 2019.

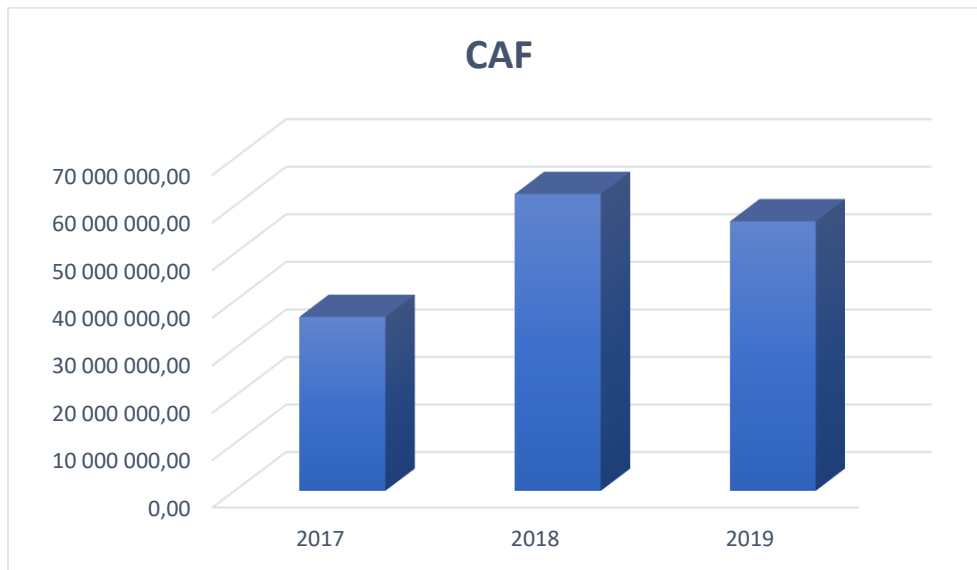
### ❖ Interprétation

La CAF montre la capacité de l'entreprise à autofinancer son cycle d'exploitation et à dégager de la richesse .la CAF montre en fait la rentabilité de l'entreprise. Cette dernière est positive durant les trois années donc l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement cela est dû au résultat net positif.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

Figure N°06 : représentation graphique de la CAF des trois années 2017,2018,2019



Source : réalisé par nous-même à partir des données des tableaux de calcul de la CAF

### 2.5. Étude des résultats d'évaluation

#### 2.5.1. Les ratios de rentabilité.

Nous allons présenter trois ratios de rentabilité, rentabilité économique, financière, et rentabilité commerciale.



## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

**Tableau N° 17 : variation des indicateurs de rentabilité**

Elément	Formule	2017	2018	Variation %	2019	Variation %
Rentabilité économique (RE)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{total de bilan}}$	0,03	0,04	1	0,04	0
Rentabilité financière (RF)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	0,48	0,06	-42	0,06	0
Rentabilité commerciale (RC)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}}$	0,08	0,11	3	0,10	-1
Effet de levier financière (ELF)	Ratio de RF-ratio RE	0,45	0,02	-43	0,02	0

Source : établir par nous même à partir des bilans et SIG

### ❖ Interprétation

- **Rentabilité économique (RE)** : On remarque que le taux de rentabilité économique est positif durant les trois années de notre étude cela signifie que l'entreprise UAB est économiquement rentable. Ce dernier a enregistré une augmentation de 3% en 2017 à 4% en 2018 puis une stabilité durant la dernière année, ceci est dû à l'augmentation de résultat net.
- **Rentabilité financière (RF)** : nous remarquons que ce ratio est positif durant les trois années. Ce dernier est passé de 48% en 2017 à 6 % en 2018 puis une stabilité à la dernière année. Cette diminution est relative à la diminution de résultat net mais reste toujours satisfaisant.

### Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

- **Rentabilité commerciale (RC)** : cette rentabilité représente la rentabilité des ventes d'après le tableau ci-dessous nous constatons que le taux de rentabilité commerciale est positif durant les trois années ce qui signifie que le résultat net représente 8%,11%,10% en 2017 ,2018, 2019 respectivement du chiffre d'affaire. Nous pouvons dire que cette baisse et hausse est relative au résultat net.
- **Effet de levier (EL)** : d'après les résultats qu'on a trouvés nous remarquons que ce dernier est positif durant les trois années avec une diminution remarquable et une stabilité durant les deux dernières années cela signifie que le taux de rentabilité économique de cette entreprise est supérieur au taux d'intérêt de l'emprunt de cette dernière.

**2.5.2. Le ratio de solvabilité** : le ratio de solvabilité est un pourcentage qui exprime la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes.

La solvabilité de UAB peut être mesuré par la solvabilité générale présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 18 : ratio de solvabilité générale**

Elément	Formule	2017	2018	Variation %	2019	Variation %
Solvabilité générale	$\frac{\text{totale actif}}{\text{dettes totale}}$	3,66	3 ,34	-32	2,38	-96

Source : établir par nous même à partir des bilans de UAB.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### ❖ Interprétation

- **Solvabilité générale** : ce dernier a connu une diminution en 2019 par rapport à 2018 et 2017 suites à l'augmentation des dettes.

Nous constatons que ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années de notre étude ce qui signifie que l'entreprise UAB est solvable, elle est capable de payer ses dettes en utilisant total de ses actifs.

### 2.5.3. Les ratios de liquidité

La liquidité se calcule à partir trois ratios qui seront présenter dans le tableau suivant :

**Tableau N° 19 : les ratios de liquidité**

Elément	Formule	2017	2018	Variation%	2019	Variation%
Liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant}}{\text{dette a court terme}}$	3,23	3,05	-18	2,20	-85
Liquidité réduite	$\frac{\text{actif circulant} - \text{les stocks}}{\text{dette a court terme}}$	3,18	3,00	-18	2,14	-86
Liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilité}}{\text{dette a court terme}}$	0,01	0,02	1	0,02	00

Source : établir par nous même à partir des bilans de UAB.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### ❖ Interprétation

- **Liquidité générale** : nous constatons que ce dernier est supérieur à 1, en enregistrant un taux de 3,23 en 2017 et un taux de 3,05 au 2018 et un taux de 2,2 en 2019 cela signifie qu'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.
- **Liquidité réduite** : nous remarquons que ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années étudiés sa valeur est évalué d'une façon décroissante successivement en 3,18 et 3 en 2017 et 2018 et 2,14 en 2019 ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à honorer ses échéances grâce à ses liquidités.
- **Liquidité immédiate** : le ratio de liquidité immédiate est très faible durant les années étudiée inférieur à 1 cela peut traduire soit des difficultés de trésorerie soit au contraire une gestion de trésorier proche de zéro.

### 2.5.4. Les ratios de structures financières

L'analyse de la structure financière de l'entreprise a pour but d'apprécier la solidité de celle-ci. C'est-à-dire sa capacité à résister face à des difficultés économiques.

**Tableau N° 20 : les ratios des structures financières**

Elément	Formule	2017	2018	Variation %	2019	Variation %
<b>Autonomie financière</b>	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{totale dettes}}$	2,79	2,47	-32	1,43	-104
<b>Ratio de financement permanent</b>	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif immobilisé}}$	4,63	5,34	71	5,44	10
<b>Ratio de capacité de remboursement</b>	$\frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$	0,37	0,30	-7	0,35	5
<b>Ratio d'indépendance financière</b>	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$	0,98	0,98	00	0,98	+00
<b>Ratio d'endettement</b>	$\frac{\text{totale dettes}}{\text{totale actif}}$	0,27	0,30	3	0,42	12

Source : établir par nous même à partir des bilans de UAB.

### Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

#### ❖ **Interprétation :**

- **Autonomie financière :** ce ratio indique le degré de l'Indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis à des sources de financement. Ce ratio a connu une diminution successive durant les trois années suite à l'augmentation remarquable des dettes nous remarquons que ce dernier est supérieur à 1 durant les trois années ce qui signifie que l'entreprise peut donc couvrir ses emprunts avec ses capitaux propres.
  
- **Ratio de financement permanent :** ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années, cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations.
  
- **Ratio de capacité de remboursement :** en principe le ratio de capacité de remboursement doit être inférieur 3 ou 4. Nous remarquons que ce dernier est inférieur 3 durant les trois années donc l'entreprise peut rembourser ses dettes.
  
- **Ratio d'endettement :** ce dernier permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise et donc sa solvabilité. Après examinations de ce ratio nous constatons que l'endettement de UAB est inférieur à 1 durant les trois années de notre étude en raison d'augmentation des DLMT de l'entreprise.

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

---

### Section 03 : Évaluation de la performance financière de l'UAB à partir des modèles

L'analyse de la performance financière d'une entreprise est vaste. Dans ce qui suite nous allons présenter deux modèles.

- **Modèle d'Altman**
- **Modèle EVA**

#### 3.1. Modèle d'Altman.

Le modèle d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire les chances d'une entreprise de faire faillite ou cours des deux prochaines années. Ce dernier a été développé par le professeur américaine de finance Edward Altman en 1968 pour mesurer la stabilité financière des entreprises.

La fonction de modèle d'Altman est la suivante :

$$Y=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+X5$$

- **X1 fond de roulement (FR) / Actif total (AT)**
- **X2 réserve (R) /Actif total (AT)**
- **X3 Excédent brut d'exploitation (EBE) /Actif total**
- **X4 Capitaux propres (CP) /dettes total (DT)**
- **X5 chiffre d'affaire (CA) / Actif total (AT)**

Le résultat obtenu est apprécié comme suit :

- $ZS > 3$  : l'entreprise est saine, c'est-à-dire l'entreprise a peu de chance faire Défaut.
- $1,8 < ZS < 3$  : l'entreprise est dans la zone neutre.
- $ZS < 1,8$  : l'entreprise est potentiellement en défaillance (zone dangereuse), Dans ce cas l'entreprise subis des difficultés financières ce que va engendrer sa Faillite.

### Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

Le tableau suivant permet de présenter les éléments de calcul de la fonction Z score.

**Tableau N°21 : les éléments de calcul de la fonction scores**

Elément	Formule	2017	2018	2019
X1	FR/AT	0,58	0,58	0,48
X2	R/AT	0	0	0
X3	EBE/AT	0,03	0,05	0,04
X4	CP/DT	0,26	2,33	1,38
X5	CA/AT	0,4	0,38	0,34

**Source : établie par nous même à partir des bilans financiers et SIG.**

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise UAB durant les années 2017 ,2018,2019 à partir de modèle d'Altman nous a permet d'obtenir les résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 22 : Evaluation de la performance financière de UAB à partir de modèle d'Altman**

Fonction	Elément	2017	2018	2019
	1,2 X1	0,696	0,696	0,576
	1,4 X2	0	0	0
	3,3 X3	0,099	0,165	0,132
	0,6X4	0,156	1,398	0,828
	X5	0,4	0,38	0,34
	<b>Y=1,2 X1 +1,4 X2 +3,3 X3+0,6X4+X5</b>	<b>1,351</b>	<b>2,639</b>	<b>1,876</b>

**Source : établie par nous même à partir de tableau N°21**

## Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR

### ❖ Interprétation :

D'après l'étude de notre tableau on remarque que la valeur de Y en 2018 et 2019 est entre  $1,8 < Y < 3$  ce qui signifie que cette entreprise est dans une zone neutre contrairement en 2017 nous remarquons que  $Y < 1,8$  dans ce cas l'entreprise UAB est potentiellement en défaillance (zone dangereuse), Dans ce cas l'entreprise subis des difficultés financières ce que va engendrer sa Faillite.

### 3.2. Le modèle EVA

Le modèle d'EVA signifie « la valeur ajoutée économie », c'est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

La fonction de l'EVA peut s'écrire comme suit :

$$\text{EVA} = \text{résultat des activités ordinaire} - \text{cout des capitaux investi}$$

- Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires une création d'une richesse additionnelle
- Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise à détruit de la richesse pondant la période considère.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise UAB durant les années 2017 ,2018,2019 à partir de modèle EVA nous a permet d'obtenir les résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N°23 : Evaluation de la performance financière à partir de modèle EVA**

Elément	2017	2018	2019
<b>CP (1)</b>	747713191.75	825153177 .05	821120747.94
<b>DLMT (2)</b>	13603183.83	19003028.82	19840164.33
<b>CI (1) +(2) = (3)</b>	761316375.58	844156205.87	840960912.27
<b>RAO (4)</b>	31949637.73	50775294.67	50195103.73
<b>EVA (4) – (3)</b>	-729366738	-793380911.2	-790765808.54

Source : établir par nous même à partir des bilans financières et DIG de l'UAB.



## **Chapitre III : Le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR**

---

### **❖ Interprétation :**

Nous constatons que la valeur de UAB sur la période 2017 jusqu'à 2019 est négative. Nous nous remarquons aussi que le capital investi est largement supérieur au résultat activité ordinaire RAO. Elle traduit une performance faible. Malgré ce modèle est négative UAB réalise une rentabilité économique et financière satisfaisantes et qu'elle est loin de la défaillance.

### **Conclusion :**

Au terme de notre 3<sup>ème</sup> et dernier chapitre, consacré au rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise L'UAB nous avons effectué cette dernière sur la base des bilans, des comptes de résultats et l'analyse par les différents méthodes.

A partir d'étude de l'équilibre financier de l'entreprise, nous remarquons que sa trésorerie est positive durant les trois années de notre étude cela signifie que le fond de roulement de cette entreprise couvrir le besoin de fond de roulement de cette dernière alors cette entreprise est solvable.

Au terme d'analyse de son activité et sa rentabilité nous déduisant quelles possède une capacité d'autofinancement positifs et rentabilité suffisant. Cela nous permet de dire que L'UAB est en situation équilibré.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

---

### Conclusion générale

De manière générale, on peut dire que l'évaluation de la performance est plus qu'indispensable dans chaque entreprise, elle permet de détecter les avantages et les inconvénients de cette dernière, elle peut comparer la situation financière des entreprises d'un même secteur.

La pratique dans le réel nous a aidé à comprendre le concept de performance financière. Cette dernière vise à porter un jugement sur l'activité de l'entreprise à partir d'un diagnostic établi, grâce aux comptes de synthèse.

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long du volet pratique, nous sommes arrivés à constater que l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR est performante et ça en se référant aux agrégats des états financiers étudiés (bilans, comptes de résultats ... etc.) durant la période 2017, 2018, 2019 :

En termes d'analyse du bilan : on constate que les résultats de l'entreprise sont positifs

En termes d'analyse de la situation financière L'UAB est en situation d'équilibre financier on a constaté que son fond de roulement est supérieur au besoin de fond de roulement ce qui permet d'avoir une trésorerie nette positive cela montre que L'UAB dispose d'un surplus de liquidité

En termes des soldes intermédiaires de gestion on a constaté que le résultat net est positif durant les trois années de notre étude ce qui signifie que l'entreprise a connu un bénéfice net, et aussi après l'examinations de sa capacité d'autofinancement on a remarqué que cette dernière est positive durant la période étudiée ce qui met l'entreprise dans une situation financière agréable.

En ce qui concerne la rentabilité, l'entreprise L'UAB rentable, cette dernière est analysée par les trois ratios (rentabilité économique, financière et commerciale).

En termes de solvabilité, on a basé sur l'analyse de ratio de solvabilité générale, Nous constatons que ce ratio est supérieur à 1 durant les trois années de notre étude ce qui signifie que l'entreprise UAB est solvable.

## CONCLUSION GENERALE

---

Concernant la liquidité, en basant dans notre étude sur les trois ratios : liquidité générale, liquidité réduite, liquidité immédiate ces deniers connu une valeur supérieur à la norme ce qui signifie que l'entreprise L'UAB dispose d'une liquidité suffisante pour faire face à ces créances.

Ensuite nous avons mis en évidence l'analyse de la structure financière : l'autonomie financière, ratio financement permanent, ratio de capacité de remboursement, ratio d'indépendance financière, ratio d'endettement nous remarquons que ces derniers sont supérieurs à la norme ce qui signifie que L'UAB à une bonne situation financière.

En termes des modèles d'évaluation en focalisant sur les deux modèle Altman et EVA le premier dont le principe est la possibilité de tomber en faillite pour que ce modèle soit confirmé il faut que le Z score soit supérieur à 3 dans notre cas l'entreprise L'UAB a engendrée un score entre  $1,8 < Y < 3$  en 2018 et 2019 ce qui signifie que cette entreprise est dans une zone neutre Contrairement en 2017 nous remarquons que  $Y < 1,8$  dans ce cas l'entreprise UAB est potentiellement en défaillance (zone dangereuse), Dans ce cas l'entreprise subis des difficultés financières à cette année ,le second modèle est celui de EVA ,il permettre à savoir la capacité de L'UAB à crée de la valeur ,même si après l'avoir calculé en sortant avec des montants négatifs, mais ça va pas influencer le résultat de l'entreprise ou le fait qu'elle est performante

En, fin nous somme parvenues à une conclusion que cette entreprise présente des rentabilité économique, financières et commerciales stable même la l'liquidité et l'autonomie financière sont suffisant. On constate qu'elle a été en mesure de s'autofinancer.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- Sogobossi Bertrand, perception de la notion de performance par les dirigeants de petite entreprise en Afrique. Revue de science de gestion, université de CAME, FASEG Édition : direction et gestion P5.
- Khemkhem, A, «la dynamique de contrôle de gestion », Dunod,1976.
- Michel Lebas. Définir la performance. Revue française de comptabilité, 1995, p62
- WALDMAN, D-A (1994), « la gestion de la performance de la qualité total » gestion, vol.19.N°3, pp 39-47.
- PASCAL Fabre et CATARINO thomas : management et contrôle de gestion, DSCG 3 dunod,2007, p17 ,30.
- Michel BARABE OLIVIER MELLER « Manger », DUNOS, paris ,2006, P346.
- MARMUSE CHRISTIAN « performance, encyclopédie de gestion »2<sup>ème</sup> Edition Economica, paris, 1999, P118.
- BOUQUIN Henri 2008, le contrôle de gestion ,8<sup>ème</sup> Edition, presse universitaire de France, paris 525p.
- VOYER pierre ,2002, tableau de bord de gestion et indicateur de la performance ,2<sup>ème</sup> édition, presse de l'université du Québec,446 pages.
- Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Schmidt, C. (1999), « Corporate excellence in the new millenium. », Journal of business strategy, Vol.20, n°6, pp. 39-43.
- Arrègle, J-L. (2000), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Edition Economica ; Galbreath,J. (2005), « Which resources matter the most to firm succes ? An exploratory study of resource-based theory. », Technovation, n°25, pp. 979-987 ; Fahy, J. (2002), « A resource-based analysis of sustainable competitiveAdvantage in a global environment. », International Business Review, n°11, pp. 57-78.
- Nous nous limiterons à trois articles fondateurs particulièrement représentatifs de courant : Rumelt,1991, roque Bert ,1996 et al,1999 MARION A, ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod2012.
- ECOSIP, sous la direction de Cohendet et AL. Pertinence et évaluation, Economica, 1995.
- BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universités de France, collection gestion ,6<sup>ème</sup> édition, paris, 2004, p508.

- BAIRD L, managing performance, John wiley,1986.
- BOURQUIGNON A, op.cit., P -66.
- 13 Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41.
- Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.
- Marchesnay, M. Op. cit.
- Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Edition Economica.
- Marchesnay Op Cit.
- Marchesnay. Op cit.
- KALIKA. Op cit.
- Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons.
- Mintzberg, H. (2000), Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.
- Marchesnay. Op cit ; Jolly, Faiche et Lauria. Performance sociétale et performance économique : un même combat. Direction et gestion n°152-153 ; Massiera Philippe. La performance sociétale. La revue des sciences de gestion N°172-173. P 51-58.
- Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.
- PINTO PAUL, la performance durable, édition Dunod, paris ,2003, p12.
- Idem ; p11.
- Idem ; P13.
- Idem ; p79.
- PAUSHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'Enterprise. Collection de la gestion en plus : office des publications universitaires. Algérie. 1993.P 20.
- SAHET, Gean Michel, GS L antz, la création de valeur de la performance financière .la revue du financier. 2003.P 28.
- BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion ,8<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, paris 2008, P ,75.
- MARMUSE C. performance, Encyclopédie de gestion, tome 2,2<sup>ème</sup> édition, Economica paris ,1997, p2199.
- Voyer, pierre. Op cit, P110.

- BOUQUIN ? HENRI, Op cit, P 110.
- Pierre Voyer, Op.cit., P64.
- Ibid.
- VOYER, pierre, op.cit., p 68.
- HOAREAU ? CHRISTIAN ? maitriser le diagnostic financier ,3<sup>ème</sup> édition, revue fiduciaire 2008, p88.
- HOREAU, christian, op. Cit, P90.
- ALAINI Marion : « analyse financière : concepts et méthodes » ; édition Dunod ; paris 2007 ; page 189.
- PIERRE pramage ,Op.cit,P146.
- PIERRE PAUCHER, « mesure de la performance de l'entreprise. » office de publication universitaire ,1993, P129-130.
- JEAN Barreau, Delahay, Op.Cit,p 134.
- HOAREAU Christian, Op.cit, p88.
- GILLET Rolant, JOBERT JEAN. Pierre, NAVATTE Patrick, rambourge Philippe : « finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier » édition dollaz,1994, p143.
- SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'Enterprise : l'obsession de la firme allégée édition Ellipse, paris,2005, p 8.
- Idem, p 08.
- SAUVIN THERRY Op ; cit.2005, P 35.
- BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la création de valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation,2000, P30. .
- CERRADA, Karine. Yves de rongé de Michel de Wolf. Comptabilité et analyses des états financières .2<sup>ème</sup> édition de book supérieur s, a begique .2016. P 24.
- KHOURY Paul & Associe : « la maitrise des états financières »,1999, p174-174.
- A. KADDOURI & A. MIMECHE, COURS de comptabilité financière, selon les normes IFS/IFRS et le SCF 2007. P 97.
- Defains-crapsky Catherine (2009), comptabilité générale, 5<sup>ème</sup> édition, 1 ruede rome-93651 Rosny cedex 2003, P30.
- Dov Ogien, Op.cit., p 22.
- DOV Ogien, Op.cit., p 23.



- GEORGES Langlois, MICHEL Mollet : « manuel de gestion financière » édition faucher,2011, P59.
- VIZAVONA PARICE Gestion et marchés financière,10<sup>ème</sup> édition ATOL EDITION 64 Boulevard Maurice BARRES 92200 Neuilly-sur- seine, 1996, P43.
- DEGOS JEAN -GUY, Stéphane Griffiths, gestion financière de l'analyse a la stratégie, édition d'organisation groupe Eyrolles 61 boulevard sain -germain ,75240 paris cadex ,2011, p35.
- BATSCH Laurent, Op.cit., p73.
- Cllomb.J. A : finance d'entreprise, édition Esaka, paris ,2000 ; P7.
- MASSIERA, ALAIN, Op.cit.,2001, p144.
- DOV Ogien, maxi fiches de gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, paris 2008, P32.
- SELMER CAROLINE, construire et défendre son budget : outils comportements, les édition Dunod, paris 2003,175.
- DEREZ.Michelle. DUVANT.Marcel, analyse financière. France : édition technique, septembre,1999. P.25.
- VIZZAVONOVA, gestion financière .1<sup>er</sup> édition, paris : tome,1991. p.52.
- Mr TALEB LOTFI, cours de gestion financière.
- Jean barreau, jacqueline Delahaye, op ; cit ; p 134.
- Idem, p,134.
- ALAINI MARION : analyse financière : concepts et méthodes ; édition dunod ; paris ;2007, p189.
- Idem, p,134.
- DOV Ogien, Op, cit, p158.
- PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013, p378.
- HULL, John. Gestion des risques et institutions financière. 2<sup>o</sup>éd, Paris : Edition Pearson éducation. 2007.
- KHOURY, Paul. La maitrise des états financiers. Sysopa : de l'analyse comptable à l'analyse financière.
- Edition, PK et associés. 1999. p. 198.
- CABY, Jérôme., HIRIGOYEN, Gérard. La création de la valeur de l'entreprise. 2<sup>o</sup>édition. Paris : Economica,2001.

- Ibid, p,34.
- KHOURY, Paul. Op.cit., p. 210.
- ZHOARAU, Christian., TELLER, Robert. Création de valeur et management de l'entreprise. Paris : Édition.
- Vuibert. 2001. p.34 et p.35.
- CABY, Jérôme., HIRIGROYEN, Gérard. Op.cit., p. 23.

**Sites web :**

- ISO 9000 :2005(Fr) système de management de qualité -principes essentielles et vocabulaires. Disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org).
- Paolo COSSU GIAN. L'importance de l'analyse financière pour les entreprises, en ligne, disponible sur [www.finance-gestion.efc.fr](http://www.finance-gestion.efc.fr) . mise en page 18 juillet 2017.
- Les états financiers d'une entreprise-compta-facile [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)
- [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) ,AMARRIS GROUPE, un site proposé par expertise comptable.
- [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig.
- [www.tifawt.com/comptabilite](http://www.tifawt.com/comptabilite) les soldes intermédiaires-de-gestion-sig.

# ANNEXES

**BILAN (ACTIF)-copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2017		
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et Pertes de Valeurs	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		143 000,00	143 000,00	
Immobilisations corporelles				
Terrains		98 652 080,00		98 652 080,00
Bâtiments		801 368,13	801 368,13	
Autres immobilisations corporelles		424 650 011,80	359 584 654,76	64 965 357,04
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		936 837,61		936 837,61
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 000,00		4 000,00
Impôts différés actif				
<b>COMPTES DE LIAISON</b>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>524 182 501,54</b>	<b>300 529 022,89</b>	<b>163 553 478,65</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours		11 509 703,17	76 147,78	11 433 555,39
Créances et emplois assimilés				
Clients		935 668 373,73	65 421 834,27	850 246 549,45
Autres débiteurs		12 411,96		12 411,96
Impôts et assimilés		43 882,35		43 582,35
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		2 600 903,22		2 600 903,22
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>949 835 274,43</b>	.....	.....
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>1 474 917 775,97</b>	.....	<b>1 027 890 781,03</b>

## BILAN (ACTIF)-copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017		
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et Pertes de Valeurs	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		143 000,00	143 000,00	
Immobilisations corporelles				
Terrains		98 652 080,00		98 652 080,00
Bâtiments		801 368,13	801 368,13	
Autres immobilisations corporelles		426 520 323,75	367 184 082,11	59 336 241,64
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 000,00		4 000,00
Impôts différés actif				
<b>COMPTES DE LIAISON</b>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>526 120 771,88</b>	<b>368 128 450,24</b>	<b>157 992 321,64</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours		17 930 315,79	76 147,78	17 854 168,01
Créances et emplois assimilés				
Clients		1 080 223 303,10	85 421 824,27	994 801 478 ,83
Autres débiteurs		227 383,15		227 383,15
Impôts et assimilés		50 226,50		50 226,50
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		7 435 665,30		7 435 665,30
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 105 866 893,84</b>	<b>85 497 972,05</b>	<b>1 020 368 921,79</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>1 631 987 665,72</b>	<b>453 626 422,29</b>	<b>1 178 361 243,43</b>

**BILAN (ACTIF)-copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2019		
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et Pertes de Valeurs	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		143 000,00	143 000,00	
Immobilisations corporelles				
Terrains		98 652 080.00		98 652 080,00
Bâtiments		801 368.13	801 368,13	
Autres immobilisations corporelles		429 867 285.49	374 178 892,58	55 688 392.91
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts at autres actifs financiers non courants		4 000,00		4 000,00
Impôts différés actif				
<b>COMPTES DE LIAISON</b>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>529 467 733,62</b>	<b>375 123 260,71</b>	<b>154 344 472,91</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours		33 754 134.99	76 147,78	33 677 987,21
Créances et emplois assimilés				
Clients		1 300 885 848.30	85 421 824,27	1 215 464 024,03
Autres débiteurs		622 722.40		622 722,40
Impôts et assimilés		22 834.96		22 834,96
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		9 970 866.49		9 970 866,49
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 345 256 407.14</b>	<b>85 497 972,05</b>	<b>1 259 758 435,09</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>1 874 724 140.76</b>	<b>460 621 232.76</b>	<b>1 414 102 908,00</b>

**BILAN (PASSIF)-copie provisoire**

	NOTE	2017
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves – réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net – résultat net du groupe (1)		<b>31 949 637,73</b>
Autres capitaux propres – report à nouveau		
Comptes de liaison		<b>714 758 758,02</b>
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>		<b>746 708 395,75</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		<b>13 603 183,83</b>
<b>TOTAL II</b>		<b>13 603 183,83</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS :</u></b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		<b>254 907 390,92</b>
Impôts		<b>954 985,75</b>
Autres dettes		<b>11 716 824,78</b>
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>		<b>267 579 201,45</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 027 890 781,03</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

**BILAN (PASSIF)-copie provisoire**

	NOTE	2018
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves – réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net – résultat net du groupe (1)		<b>50 775 294,67</b>
Autres capitaux propres – report à nouveau		
Comptes de liaison		<b>774 377 882,38</b>
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>		<b>825 163 177,05</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		<b>19 003 028,82</b>
<b>TOTAL II</b>		<b>19 003 028,82</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS :</u></b>		
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		<b>330 804 246,70</b>
<b>Impôts</b>		
<b>Autres dettes</b>		<b>3 400 790,86</b>
<b>Trésorerie passif</b>		
<b>TOTAL III</b>		<b>334 205 037,56</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 178 361 243,43</b>

(2) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



**BILAN (PASSIF)-copie provisoire**

	NOTE	2018
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves – réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net – résultat net du groupe (1)		50 195 103,73
Autres capitaux propres – report à nouveau		
Comptes de liaison		770 925 691,21
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>		<b>821 120 794,94</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		19 840 164,33
<b>TOTAL II</b>		<b>19 840 164,33</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS :</u></b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		569 401 691,56
Impôts		587 863,00
Autres dettes		3 152 394,17
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>		<b>573 141 948,73</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 414 102 908,00</b>

(3) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

## COMPTES DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Vente et produits annexes		402 455 919 ,65	499 541 986,11
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession production stockée			
Subventions d'exploitation			
Session fournis		40 848 062,97	40 891 706,66
Cession reçue		-41 852 858,97	-38 081 596,54
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICES</b>		<b>401 451 123,65</b>	<b>502 352 096,23</b>
Achats consommés		-303 637 444,49	-382 766 224,72
Services extérieurs et autres consommations		-7 367 787,98	-9 040 907,15
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-311005 232,47</b>	<b>-391 807 131,87</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>90 445 891,18</b>	<b>110 544 954,36</b>
Charges de personnel		-53 903 894,44	-49 444 394,61
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 968 857,18	-5 561 185,87
<b>IV-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>31 573 139,56</b>	<b>55 539 383,88</b>
Autres produits opérationnels		5 723 684,90	11 716 192,60
Autres charges opérationnelles		-658 097,45	-285 687,49
Dotations aux amortissements, provision et pertes de valeurs		-6 177 106,07	-3 892 728,30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 488 016,79	1 638 330,55
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>31 949 637,73</b>	<b>54 715 491,24</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT PRDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>31 949 637,73</b>	<b>64 715 491,24</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>450 515 684,31</b>	<b>553 788 215,92</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-418 566 046,58</b>	<b>-489 072 724,68</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>31 949 637,73</b>	<b>64 715 491,24</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>31 949 637,73</b>	<b>64 715 491,24</b>

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	
Vente et produits annexes		454 587 357.54	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession production stockée			
Subventions d'exploitation			
Session fournis		5 378 664.40	
Cession reçue		-11 831 967.26	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICES</b>		<b>448 134 054.68</b>	
Achats consommés		-341 123 226.69	
Services extérieurs et autres consommations		-7 723 556.82	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-348 846 783.51</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>99 287 271.17</b>	
Charges de personnel		-32 253 973.50	
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 935 244.89	
<b>IV-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>62 098 052.78</b>	
Autres produits opérationnels		1 044 237.23	
Autres charges opérationnelles		-680 951.70	
Dotations aux amortissements, provision et pertes de valeurs		-12 899 272.34	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 213 228.70	
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>50 775 294.67</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT PRDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>50 775 294.67</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>462 223 487.87</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-411 448 193.20</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>50 775 294.67</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>50 775 294.67</b>	

## COMPTES DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Vente et produits annexes		485 500 255.21	454 587 357.54
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession production stockée			
Subventions d'exploitation			
Session fournis		27 437 825.06	5 378 664.40
Cession reçue		-28 234 621.06	-11 831 967.26
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICES</b>		<b>484 703 459.21</b>	<b>448 134 054.68</b>
Achats consommés		-376 831 831.62	-341 123 226.69
Services extérieurs et autres consommations		-9 058 301.96	-7 723 556.82
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-385 890 133.58</b>	<b>-348 846 783.51</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>98 813 325.63</b>	<b>99 287 271.17</b>
Charges de personnel		-36 269 729.72	-32 253 973.50
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 942 865.54	-4 935 244.89
<b>IV-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>56 600 730.37</b>	<b>62 098 052.78</b>
Autres produits opérationnels		1 403 291.25	1 044 237.23
Autres charges opérationnelles		-1 283 405.25	-680 951.70
Dotations aux amortissements, provision et pertes de valeurs		-7 831 945.98	-12 899 272.34
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 306 433.34	1 213 228.70
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>50 195 103.73</b>	<b>50 775 294.67</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT PRDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>50 195 103.73</b>	<b>50 775 294.67</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>515 647 804.86</b>	<b>462 223 487.87</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-465 452 701.13</b>	<b>-411 448 193.20</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>50 195 103.73</b>	<b>50 775 294.67</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>50 195 103.73</b>	<b>50 775 294.67</b>

# **TABLEDES MATIERES**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

<b>Introduction .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : cadre conceptuel de la performance financière de l'entreprise.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la performance financière .....</b>	<b>03</b>
1.1. L'historique la performance .....	03
1.2. Définition de la performance.....	03
1.3. Les démonisation de la performance .....	04
1.4. Les critères fondamentaux de la performance .....	05
1.4.1. L'efficacité.....	05
1.4.2. L'efficience .....	06
1.5. Les différentes approches de la performance .....	07
1.6. Les sources de la performance .....	09
1.7. La mesure de la performance .....	10
1.7.1. Les principes fondamentaux de la performance .....	10
1.7.2. Les objectifs et la mesure de la performance .....	10
1.8. La typologie de la performance .....	12
1.8.1. La performance financière .....	12
1.8.2. La performance économique.....	12
1.8.3. La performance sociale.....	13
1.8.4. La performance technique.....	13
1.8.5. La performance organisationnelle.....	13
1.8.6. La performance managériale .....	13
1.8.7. La performance sociétale .....	14
1.8.8. La performance commerciale .....	14
1.8.9. La performance concurrentielle .....	14
1.9. Les piliers de la performance d'une organisation .....	15
1.9.1. LA compétitivité pour pilier du marché .....	15

1.9.2. La vitalité pour pilier des valeurs .....	15
1.9.3. La productivité pour pilier personnel .....	16
1.9.4. La rentabilité pour le pilier du métier .....	16
1.1.10. Les objectifs de la performance .....	16
Section 02 : présentation de la performance financière.....	17
2.1. Définition de la performance financière .....	17
2.2. Les critères de la performance financière .....	17
2-2-1 l'efficacité .....	17
2.2.2. L'efficacité .....	18
2.2.3. La qualité .....	18
2.2.4. L'économie des ressources .....	19
Section 03 : les indicateurs les déterminants de la performance financière .....	19
3-1 les indicateurs de la performance financière .....	20
3-1-1 définition .....	20
3.1 .2 caractéristiques d'un bon indicateur .....	20
3-1-3 les indicateurs de la performance financière .....	21
3-1-3-1 la rentabilité .....	21
3-1-3-2 la profitabilité .....	23
3-1-3-3 l'autofinancement .....	24
3-2 les déterminants de la performance financière .....	25
3-2-1 la compétitivité .....	25
3.2.2. La politique financière .....	26
3.2.3. La création de valeur .....	26
Chapitre 02 : les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....	28
Section 01 : les outils d'analyse de la performance financière .....	28

<b>1.1. Les états financiers</b> .....	<b>28</b>
<b>1.1.1. Bilan</b> .....	<b>29</b>
<b>1.1.2. Le compte de résultat</b> .....	<b>30</b>
<b>1.1.3. Les soldes intermédiaires de gestion</b> .....	<b>32</b>
<b>1.1.3.1. Définition</b> .....	<b>32</b>
<b>1.1.3.2 les éléments de SIG</b> .....	<b>32</b>
<b>1.1.4. Le tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE)</b> .....	<b>37</b>
<b>1.1.4.1 la capacité d'autofinancement</b> .....	<b>38</b>
<b>1.1.4.2 .la capacité d'autofinancement globale</b> .....	<b>40</b>
<b>1.1.4.3. L'autofinancement</b> .....	<b>40</b>
<b>1.1.4.4. Variations de besoin de fond de roulement (BFRE)</b> .....	<b>40</b>
<b>1.1.4.5. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> .....	<b>41</b>
<b>1.2. Le budget</b> .....	<b>41</b>
<b>1.3. Les ratios de mesure de la performance financière</b> .....	<b>42</b>
<b>1.3.1. Les objectifs des rations</b> .....	<b>42</b>
<b>1.3.2. Les types des rations</b> .....	<b>43</b>
<b>Section 2 : les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise</b> .....	<b>48</b>
<b>Section 03 : les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1. Modèle Altman</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2. Le modèle d'EVA de J.M. Stern et G.B. Stewart</b> .....	<b>51</b>
<b>Chapitre 03 : le rapport d'évaluation de la performance financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR</b> .....	<b>54</b>
<b>Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil (l'UAB d'EL-KSEUR)</b> .....	<b>54</b>
<b>1.1. Historique et évolution</b> .....	<b>54</b>
<b>1.2. Situation géographique</b> .....	<b>55</b>



<b>1.3. Missions et objectifs .....</b>	<b>56</b>
<b>1.4. Organisation de l'entreprise .....</b>	<b>56</b>
<b>1.4.1. La direction.....</b>	<b>56</b>
<b>1.4.2. Les différents départements de l'UAB d'EL-KSEUR .....</b>	<b>56</b>
<b>1.4.3. Organigramme de l'UAB d'EL-KSEUR.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 02 : présentation et analyse de la situation financière de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR. ....</b>	<b>59</b>
<b>2.1. Élaboration des états financiers de l'entreprise GAC-UAB EL-KESEUR pour les années 2017,2018,2019.....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.1. Élaboration des bilan financières de l'entreprise GAC-UAB EL-KSEUR.....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.2. Présentation des bilans financières condensés pour les années 2017,2018,2019.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2. Analyse des bilans financières condensé pour les années 2017,2018,2019 .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.1. Analyse des emplois.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.2. Analyse des ressources .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3 présentations des indices d'équilibres financières pour les années 2017,2018,2019 ..</b>	<b>63</b>
<b>2.4. Analyse de l'activité de l'entreprise GAC-UAB EL- KSEUR.....</b>	<b>63</b>
<b>2.4.1. Analyses par les soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.2. La capacité d'autofinancement .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5. Étude des résultats d'évaluation .....</b>	<b>69</b>
<b>2.5.1. Les ratios de rentabilité .....</b>	<b>69</b>
<b>2.5.2. Le ratio de solvabilité .....</b>	<b>71</b>
<b>2.5.3. Les ratios de liquidité.....</b>	<b>72</b>
<b>2.5.4. Les ratios de structures financières .....</b>	<b>73</b>
<b>Section 03 : Évaluation de la performance financière de l'UAB à partir des modèles....</b>	<b>75</b>

<b>3.1. Modèle d'Altman. ....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. Le modèle EVA.....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>79</b>
<b>Références bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## **Résumé**

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente, la performance financière est évaluée à partir des documents comptables et pour bien mesurer cette performance, il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants.

Le stage pratique au sein de l'entreprise UAB, ont permis d'évaluer la performance financière de cette dernière, grâce à plusieurs indicateurs tels que (les rentabilités économique et financière, la profitabilité, la capacité d'autofinancement...) et les déférentes ratios nous avons conclu que L'UAB est performante financièrement.

## **Abstract**

A successful company must be both effective and efficient financial performance is assessed from accounting documents and to properly measure this performance, you must know its criteria, indicators and key determinants.

The practical internship within the UAB company made it possible to assess the latter's financial performance, thanks to several indicators such as (economic and financial returns, profitability, self-financing capacity, ... etc) and we have concluded that UAB is financially efficient.

## **Les mots clés**

La performance financière, ratios de structures, ratio de rentabilité, ratio de liquidité, efficacité, la profitabilité, la rentabilité financière, l'équilibre financier, effet de levier, trésorerie nette, efficacité, Modèle d'Altman, la rentabilité économique, fonds de roulement, capacité d'autofinancement, besoin de fond de roulement, solde intermédiaires de gestion, pertinence.