

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit

THEME :

Evaluation de la Performance Financière d'une Entreprise :
Méthodes et Outils
Cas : Entreprise Portuaire de Bejaïa « E.P.B »



Réalisé par :

Mr. HATTAYE Mohamed Elmoustapha Ag

Mr. HAIDARA Mohamed Alhassane

Sous la direction de :

Mr. ARAB Zoubir

Soutenu devant le Jury composé de :

Président : Mr. AOUDIA Lounis

Examineur : Mr. MOURAD Amalou

Rapporteur : Mr. ARAB Zoubir

Promotion : 2021/2022

Dédicaces

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que Dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père HATTAYE AG TOUTTA.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore FADIMATA WALET ALY.

Aux personnes que j'ai bien aimé la présence dans ce jour, à tous mes frères et mes sœurs, mes nièces et mes neveux. Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, collègues d'étude, et sœur de cœur Fadimata Walet HATTAYE

HATTAYE Mohamed Elmoustapha Ag

Dédicaces

C'est avec une joie immense et le cœur ému que je dédie ce mémoire à mon exemple éternel, mon père « Emad », qui a su m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie.

A la femme de ma vie, ma bien aimée mère « Aïcha », pour son amour inconditionnel, qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureux.

A ma deuxième figure maternelle, ma tante « Fidiga », pour son affection, sa bienveillance et au soutien qu'elle m'a toujours apporté.

Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que Dieu vous préserve et vous procure la santé et une longue vie.

A toute ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

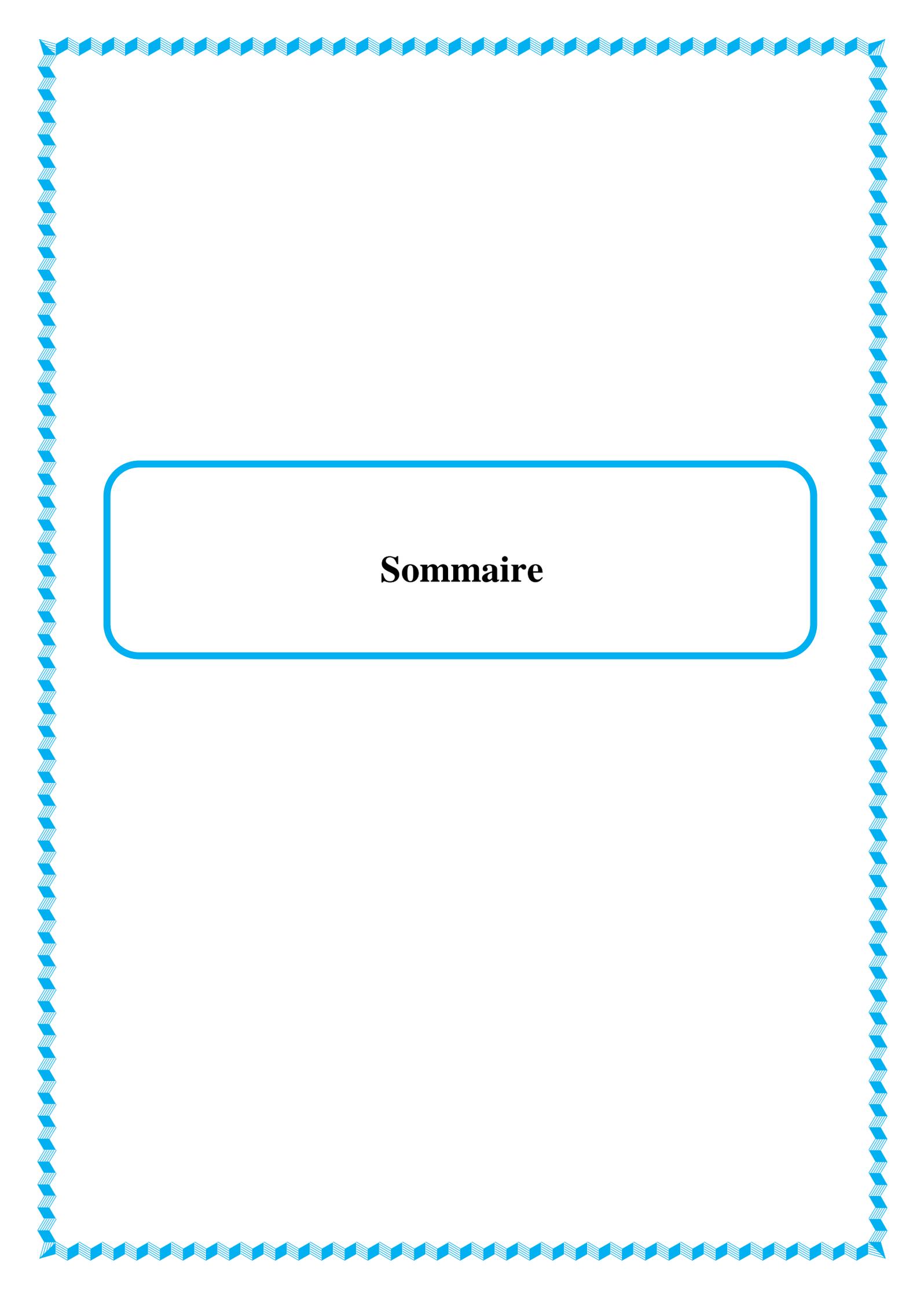
Haidara Mohamed Alhassane

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donnés la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire. Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr ARAB Zoubir, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à notre maître de stage Mr MEHDI Toufik Chef de département Comptabilité Générale au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaïa, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Il fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats.

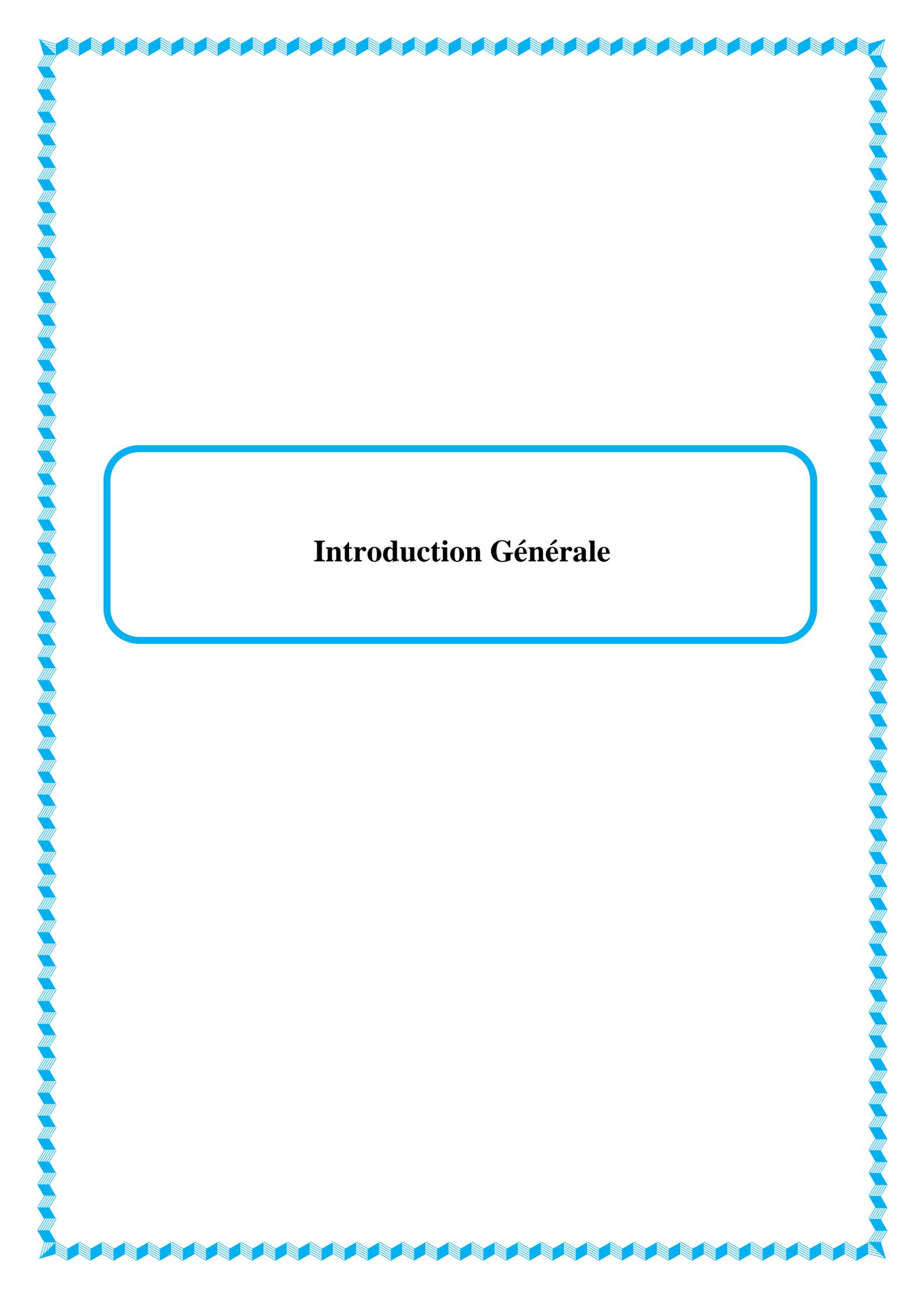
Nos remerciements s'adressent également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles. Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenu de près ou de loin.



Sommaire

Sommaire

Dédicaces	0
Remerciement	0
Sommaire	0
Introduction Générale	1
Chapitre I : Généralités sur la Performance Financière	4
Introduction :	4
Section 1 : Notion de performance	5
Section 2 : Concept de performance financière	17
Section 3 : Les Indicateurs de la performance financière	23
Conclusion :	32
Chapitre II : Méthodes et Outils d'Evaluation de la Performance Financière	33
Introduction :	33
Section 1 : Les Outils d'analyse de la performance financière	34
Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière :	60
Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière	77
Conclusion :	82
Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)	83
Introduction :	83
Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil :	84
Section 2 : Analyse de la structure financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) :	93
Section 3 : Evaluation de la performance financière à partir des modèles :	111
Conclusion :	115
Conclusion Générale :	116
Bibliographie :	119
Annexes	123
Liste des Abréviations	128
Liste des figures et tableaux	130
Table des matières	131



Introduction Générale

Introduction Générale

De nos jours le monde des entreprises est confronté à divers défis majeurs. Du défi de la rude concurrence aux importantes mutations économiques du secteur, sans oublier la mondialisation des marchés, les entreprises sont soumises à rudes épreuves auxquelles il faut répondre de manière positive. Cela passe par le niveau de la performance de l'entreprise qui n'est pas insensible à tous ces défis.

L'évaluation de la performance est donc très importante, car seules les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur pourront s'en sortir et profiter des opportunités. L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et sont devenues primordiales étant donnée la marge de manœuvre significativement réduite que possède les dirigeants.

Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins » puisque de nos jours les entreprises sont contraintes à augmenter leur production avec moins de ressources.

D'une manière générale la performance constitue un résultat sous forme de chiffres réalisés dans le domaine d'une activité. Pour ce qui est de la performance d'une entreprise, elle représente le niveau avec lequel les objectifs poursuivis sont accomplis. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être en même temps efficace et efficiente. Lorsqu'une entreprise parvient à atteindre les objectifs poursuivis, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente si les moyens mis en place pour l'atteinte de ces objectifs sont minimisés. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel.

Toutefois, de nombreuses entreprises ont des difficultés quant à l'élaboration d'un système d'évaluation de performance efficace. Le fait que ces entreprises ne reconnaissent que les mesures traditionnelles adoptées peuvent leur engendrer certaines difficultés, car ces mesures ne prennent pas en compte tous les facteurs économiques et environnementaux pouvant affecter la performance. Ces mesures sont généralement d'ordre financier, elles sont donc focalisées en l'occurrence sur le profit ou le rendement.

Tandis que les nouvelles réalités économiques obligent les entreprises à considérer plusieurs facteurs externes (fournisseurs, clients, bayer de fonds...) et non uniquement ces acteurs internes (manager, actionnaires, salariés...), autrement dit, elles doivent considérer l'ensemble

Introduction Générale

de leurs parties prenantes, car ces derniers ont certainement un impact considérable sur la pérennité et la performance de l'entreprise.

La performance est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle, environnementale ... etc.

Pour notre part, nous avons choisis de centrer notre étude sur la dimension financière, et ça après avoir présenté la performance d'une manière générale.

En effet tous les acteurs de l'entreprise sont intéressés par la bonne performance financière de cette dernière : les salariés soucieux de leur emploi et rémunération, les gestionnaires qui œuvrent pour la pérennité de l'entreprise, les apporteurs de capitaux qui espèrent des dividendes...etc. Cependant, les parties prenantes ont des aspirations différentes parfois contradictoires, source de contrainte dans la recherche de la performance.

En fin pour mesurer leur performance financière, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des systèmes présentant des degrés variables de précisions et de complexités, ce qui leur permettra ainsi de prendre des décisions basées sur des données significatives et précises pour améliorer d'une part, leur planification et d'autres parts pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis.

Le présent travail porte sur l'étude de la performance financière. En choisissant ce thème, nous voulons donner une appréciation de la performance financière de cette entreprise.

Ce qui nous amène à poser notre question principale : « **Comment évaluer et piloter la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) » ?**

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogation qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail à savoir :

- Quel est l'intérêt pour l'EPB d'évaluer sa performance financière ?
- Dispose-t-on d'outils ou méthodes pour réaliser cette appréciation de l'EPB ?

Introduction Générale

Les Hypothèses :

H1 : L'évaluation de la performance financière est primordiale pour une entreprise, permettant à cette dernière de bien mener sa gestion et d'atteindre ces objectifs stratégiques.

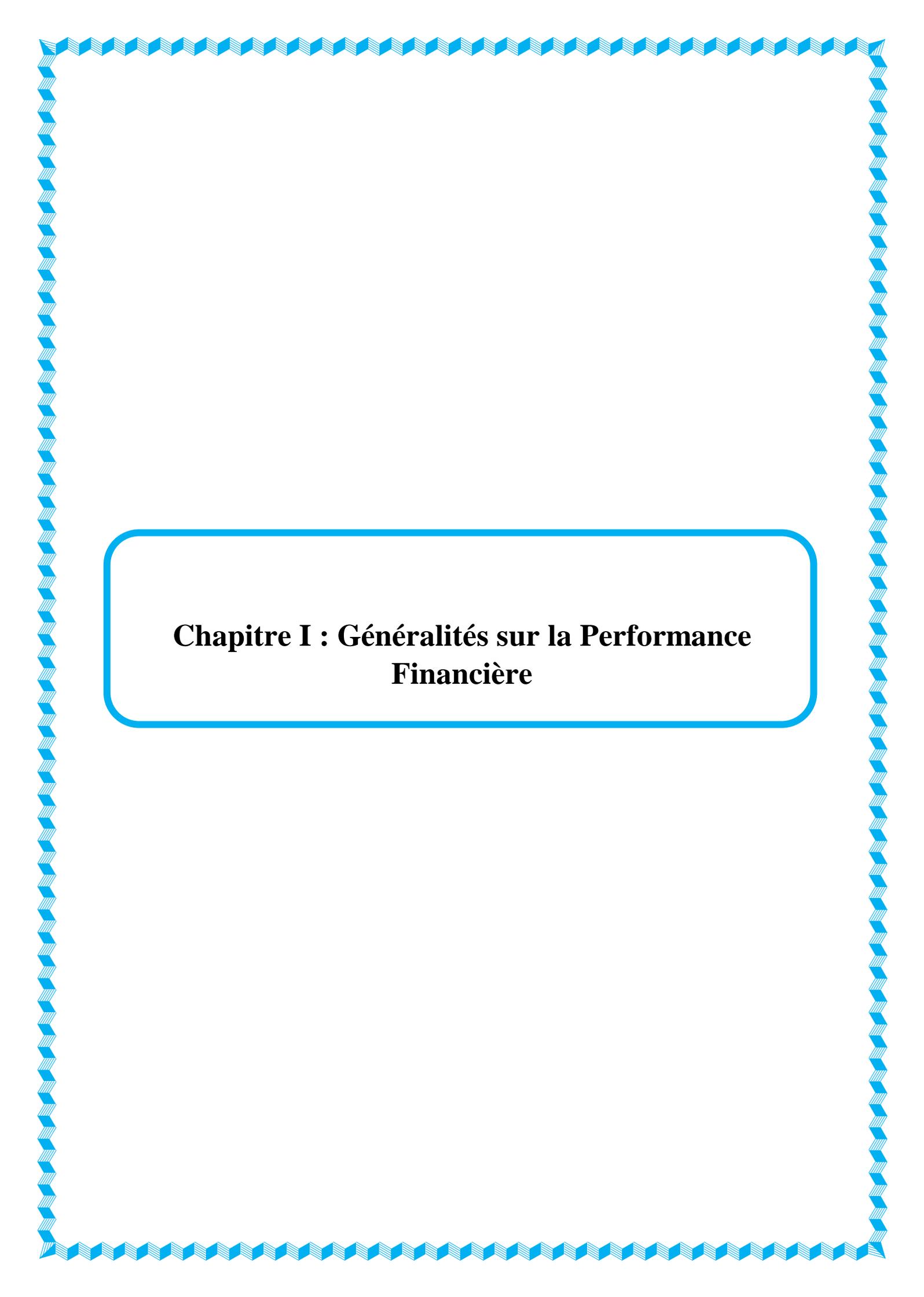
H2 : Les indicateurs et outils actuellement utilisés par l'EPB sont pertinents et permettent de mesurer et piloter efficacement la performance.

Afin de répondre correctement à notre problématique, notre travail sera structuré en trois (3) chapitres comme suit :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des notions de performance, la performance financière en particulier, ainsi que ces dimensions et indicateurs de mesures.

Le deuxième chapitre traitera les outils de pilotage et méthodes d'évaluation de la performance financière.

En fin dans le dernier chapitre nous évaluerons sous forme de cas pratique la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).



**Chapitre I : Généralités sur la Performance
Financière**

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Introduction :

Depuis quelques années, ce qui constitue la performance d'une entreprise semble s'être complexifié. Avec l'apparition de nouveaux acteurs (qualifiés de parties prenantes), le concept de performance a connu un regain d'intérêt et s'est élargi, ne se limitant plus à la seule dimension financière.

Pendant longtemps en effet, « être performante a consisté pour l'entreprise, à réaliser les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires, en termes de chiffre d'affaires et de parts de marché »¹ (Dohou et Berland).

Désormais, d'autres dimensions de la performance (environnementale et sociale) ont vu le jour et la responsabilité des entreprises s'est élargie à celles-ci.

C'est ainsi que dans un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises doivent s'adapter aux changements de comportement des consommateurs, à l'intensification de la concurrence, à l'accélération du rythme de l'innovation pour être performante et créer de la valeur pour son profit ainsi que pour ces parties prenantes : actionnaires, clients, salariés...

Dans ce chapitre nous allons présenter la performance d'une manière générale et par la suite nous mettrons l'accent sur la notion de performance financière, ces déterminants ainsi que ces indicateurs de mesure.

¹ DOHOU A. et BERLAND N, Mesure de la performance globale des entreprises, Actes du congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007, p.86.

Section 1 : Notion de performance

La performance est une notion multidimensionnelle, elle diffère d'une entreprise à une autre. Durant cette section nous allons présenter la performance d'une manière générale ainsi que ces différentes dimensions (performance stratégique, organisationnelle, économique, humaine et sociale...), et la performance financière en particulier, ces notions voisines ainsi que ces différents déterminants.

1. Définition de la performance :

Le concept de la performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité.

Etymologiquement, le mot performance remonte au XII^e siècle. Il vient de l'ancien français performer qui signifie « accomplir, exécuté » (petit Robert). « Il apparaît en anglais, au XV^e siècle, avec le verbe to perform dont vient le mot performance qui signifiait à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès qui peut y attribuer » (Y. pesqueux)².

Le concept de performance de l'entreprise demeure complexe à cerner. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi (améliorer ces performances) et/ou par rapport aux autres. A ce sujet, Steers (1975) « note que ce concept est rencontré constamment dans la littérature sur les organisations, mais qu'il y a un manque de compréhension fondamentale sur ce qu'il implique en réalité »³. En effet, bien que la performance soit considérée généralement comme un attribut désirable, peu de tentatives ont été faites pour expliquer le construit empiriquement ou théoriquement.

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation. À titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la

² PESQUEUX Y, la notion de performance globale, Forum International ETHICS, Décembre 2004, Tunis, p.36.

³ STEERS, R.M. « Problems in the measurement of organisational effectiveness », Administrative Science Quarterly, December 1975, Volume 20, p. 546-558

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

compétitive de son organisation ; Un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail ; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance organisationnelle est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance. Dans ce sens, Voyer (1999) « pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise »⁴. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

Dans ce sens, Bergeron (1999) « définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition : la performance comme résultat action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation »⁵.

La performance est attribuée alors à tout ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur. Dans ce contexte, Bergeron a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en font les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en font les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie. D'ailleurs, chaque auteur a ses propres critères de mesure de la performance ; elle peut être entendue au sens du rendement, de l'efficacité, de la productivité (totale ou partielle) ou de la profitabilité.

Certains auteurs reconnaissent que « la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la productivité, la qualité et la satisfaction de la clientèle »⁶ (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). Pour d'autres, la performance est perçue comme un concept unidimensionnel et elle est mesurée par un seul indicateur comme la profitabilité, la productivité ou la stabilité. Pour sa part, Sink (1985) « définit la performance organisationnelle par rapport à sept critères : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la satisfaction, la profitabilité, la

4 VOYER P, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec, 1999, p.446.

5 BERGERON, H. « *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Notes de Cours. 1999.

6 GEORGOPOULOUS, B.S. et Tannenbaum, A.S (1957), « The study of organisational effectiveness », *American Sociology Review*, 1957, volume 16, p.534 - 540.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

qualité de vie au travail et l'innovation »⁷. Bergeron (1999) a noté que la notion de la performance, sans vouloir même y intégrer les dimensions humaines, sociales et culturelles, ouvre d'autres aspects que les seules transactions comptabilisées (les mesures financières).

Ceci nous amène à affirmer que la performance n'est pas absolue, donc il n'y a pas une définition universelle de la performance. Elle peut être définie de différentes façons ; par conséquent, ce concept peut n'avoir des significations que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les organisations. Il ne faut donc pas s'étonner de trouver une multitude de significations attribuées à ce concept.

2. Performance et notions voisines :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » (Bourguignon A)⁸. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnels, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation, fournisseurs...).

La performance peut être exprimée principalement en termes comptables et financiers : on parle à cet effet de performance financière et elle dépend de la capacité à :

- Se procurer des ressources à moindre coûts ;
- Les préserver ainsi que le patrimoine ;
- Les utilisées de la manière la plus productive possible.

Elle peut également être en termes de stratégie et on parlera de performance stratégique.

La performance stratégique a un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir la plus grande entreprise du monde, ou bien de rester une

⁷ SINK, S. *Productivity management : planning, measurement and evaluation, control and improvement*, John Wiley & Sons inc., New York, 1985.p.95.

⁸ BOURGUIGNON, « La performance, essais de définition », Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août 1995, N°269, p.15.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

entreprise prospère dans une spécialité, ou même d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés.

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants.)

Pour MACHESNAY, « la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché »⁹. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cependant, il n'existe pas de façon intrinsèque.

Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps. Elle permet à l'entreprise d'estimer son efficacité, mais aussi son efficience.

L'efficacité : est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. Elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir de bons résultats. L'efficacité est mesurée par rapport au ratio de rotation du capital utilisé.

L'efficience : est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre. L'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité, car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées. L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- **La productivité** : Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

⁹ MACHESNEY, *Economie d'entreprise*, Ed Eyrolles, Paris, 1991, P.38.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

- **La profitabilité** : C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.
- **L'économie** : L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût.
- **Rentabilité** : La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires.

« Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financières »¹⁰.

Ces deux (2) rentabilités constituent la rentabilité dite rétrospective, permet d'évaluer le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pouvant permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût moyen pondéré du capital ; par opposition à la rentabilité prévisionnel qui, elle, permet d'utiliser des flux de trésorerie pour assurer une évaluation prenant en compte les décalages temporaires de l'entreprises.

- **La rentabilité économique**

Elle est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les capitaux permanents.

- **La rentabilité financière**

Elle est encore appelée rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires.

¹⁰ COHEN Elie, *Dictionnaire de gestion*, 3^{ème} édition la découverte, Paris 2001, P.313.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

C'est pour cette raison que contrairement à la rentabilité économique non significative pour les apporteurs de capitaux, la rentabilité financière est suivie de plus près par ceux-ci.

La rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

3. Les dimensions de la performance ¹¹:

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006)¹².

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange »¹³ dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

3.1. La Performance stratégique :

Appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour

¹¹ ZINEB Isor « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » Dans Projectique 2017/2(n°17), pp.93-103.

¹² BARET P, *l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* 2^{ème} journée de recherche du CEROS, PP.1-24.

¹³ PESQUEUX Y, *op-cit.* p.18.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

les clients, la maîtrise de l'environnement. Elle peut être même en première instance appréciée par la capacité de l'entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

C'est ainsi que cette dernière est associée à : la capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ; la définition d'un système de volontés visant le long terme ; la capacité de l'entreprise à développer un avantages compétitives durable ; la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marges ; l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, R. Dixon et al. (1990) « feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême »¹⁴.

3.2. La performance concurrentielle :

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) « font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise »¹⁵.

¹⁴ DIXON J.R., NANNI A.J et VOLLMANN T.E, *The new performance challenge : mesuring manufacturing for world class competition*, Dow-Jones-Irwin,1990, p.91.

¹⁵ GUERET T. L, LEBRATY J., *pérennité de la PME et stratégie de rupture*, *Revue sciences de gestion* n°52,2006, P.10.

3.3. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle.

M. Kalika (1989) « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »¹⁶.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

On pourra traduire autrement les propos de Kalika en disant que la performance pour l'entreprise c'est le bon fonctionnement qui engendre le fait de la réalisation des objectifs poursuivis.

3.4. La performance économique et financière :

« Soutenable à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise »¹⁷ Cumby et Conrod (2001).

Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs.

¹⁶ KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52.

¹⁷ CUMBY J., J. CONORD, Non financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, Journal of Intellectual capital, 2001, PP261-272.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise.

Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

3.5. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients.

Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.

« Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise »¹⁸ (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Les entreprises visant une bonne performance commerciale doivent avant tout se soucier des besoins de leur clientèle, prendre en compte la stratégie de leurs concurrents mais aussi faire une analyse de leurs performance actuelle.

¹⁸ FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003, P.39-52.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés.

V. Tsapi (1999) « y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs »¹⁹.

En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance. Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence.

3.6. La performance humaine et sociale :

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997), « Par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...).

Le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile).

Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives

¹⁹ TSAPI V, « la performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », revue française de marketing, n°173-174, pp.169-190.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions »²⁰.

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003) « soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines »²¹.

²⁰ MARMUSE C., Performance, Economica, France 1997, pp.2194-2208.

²¹ BARRAUD-Didier et Al, l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, Revue de gestion des ressources humaines n°47,2003, pp.2-13.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Tableau n°01 : Différentes dimensions de la performance selon Coben (1994)

Dimension	Caractéristique et Indicateur	Acteur concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation globales de l'entreprise - Adéquation des structures aux orientations 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Concurrents
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévouées à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Concurrents
Sociale l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation des relations professionnelles et de travail dans - évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ces composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants -Salariés et représentant des salariés -Pouvoirs publics.
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité des processus productifs - Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen terme face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. - Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants
Marketing d'actions commerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants
Financières et ses ventes.	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production - Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la Rémunération des capitaux mis à sa disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants - Bailleurs de fonds - Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : COBEN F, *Analyse Financières*, Économica, 3^{ème} édition, Paris 1994, p.63.

Section 2 : Concept de performance financière

Dans un environnement économique caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'informations comptables et financières fiables afin de pouvoir mesurer le niveau de l'activité et pouvoir prendre des décisions adéquates pour faire face aux nouveaux défis.

1. Définition de la performance financière :

La performance financière est la capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable en créant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs stratégiques, autrement dit elle est pour une entreprise l'atteinte des résultats fixés sur une période en utilisant ces finances de manière optimales (trésorerie, fonds propres, dettes bancaires...).

Ayant un trait de couts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs ou encore l'efficacité et l'efficience...

Selon P. Paucher « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, à fin d'assurer sa croissance et sa survie »²². Elle peut également être définie comme la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ces actionnaires, c'est-à-dire sa capacité à générer suffisamment de revenu pour ces parties prenantes qui se traduit en d'autres termes par sa capacité à rentabiliser les capitaux investis.

C'est ainsi que selon Alfred Sloan (1963) « la performance financière se mesure principalement à l'aide des indicateurs ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity) et l'EVA (Economic Value Added) »²³, le premier mesure la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, le deuxième mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise et en fin le dernier mesure la création de valeur pour les actionnaires. Tous ces indicateurs aident au pilotage de la performance financière de l'entreprise, à la prise de décision et à l'orientation des objectifs stratégiques.

²² PAUCHER P., mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie 1993.p.20.

²³ SLOAN A., My years with General Motors, Doubledy, New-York 1963, p.18.

2. Critères de performance financière

2.1. L'efficacité :

Auparavant, l'identification des meilleures entreprises se fondait sur leurs performances passées, à l'aide de quelques ratios classiques.

Avec les nouvelles méthodes d'efficacité, elle s'effectue en comparant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve ainsi les entreprises qui ne peuvent améliorer leurs performances en se comportant comme les autres : ceux sont les meilleures.

Ces nouvelles méthodes permettent de mesurer la distance qui sépare toute entreprise de ces dernières. Ainsi, dans cette approche, les unités les plus performantes servent de modèle aux autres. Les mesures d'efficacité fournissent donc les instruments nécessaires au Benchmarking. Aharoni (1986) distingue trois types d'efficacité : « l'efficacité allocative qui consiste à mesurer, en termes relatifs, du degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échanges. Elle est considérée comme étant le ratio des outputs sur les inputs.

Quant à l'efficacité dynamique (dynamic efficiency), elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure le taux de changement d'output par unité d'inputs. Enfin, le troisième type d'efficacité proposé par Aharoni est celui de l'efficacité-x. En théorie, l'efficacité-x s'appuie sur cinq éléments : (1) la rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3) l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, et enfin, (5) l'entropie organisationnelle »²⁴.

La rationalité sélective exprime l'idée que les individus choisissent en fonction de leurs valeurs propres et de la contrainte exercée par l'environnement, l'écart par rapport au comportement de maximisation. La notion d'effort discrétionnaire est liée au caractère incomplet des contrats souscrits par les membres d'une entreprise, ce qui permet par exemple à un membre de l'organisation de mesurer son effort personnel. La zone d'inertie permet de rendre compte des phénomènes d'inertie dans l'effort fourni par un individu.

²⁴ AHARONI Y, *The evolution and Management of state-owned Enterprises*, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986, p.453.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Enfin, la notion d'entropie organisationnelle rend compte de la tendance vers la désorganisation entraînée par le fait qu'à terme, l'individu va ajuster son effort au détriment des intérêts de l'organisation.

Outre les trois types d'efficience distingués un peu plus tôt par Aharoni (1986), on distingue également l'efficience opérationnelle, qui fait référence aux économies réalisées dans les ressources limitées des participants au système en ce qui concerne le temps et les coûts, grâce à l'existence de techniques, de marchés et d'informations appropriées.

Le concept de l'efficience en tant que telle amène d'abord à une différenciation entre l'efficacité et l'efficience. En effet, si l'efficacité mesure le résultat obtenu avec les moyens disponibles, dans l'immédiateté, alors l'efficience constitue son dépassement, par une autre forme d'intégration de l'environnement qui l'inscrit de facto dans le moyen, voire le long terme.

2.2. L'efficacité :

« Lorsqu'on veut mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, on court le risque d'enfermer la dynamique de celle-ci dans une perspective classique et sommative, et de croire que des catégories préfabriquées peuvent saisir une réalité constamment en mouvement, qui n'existe que dans l'espace d'interaction des acteurs concernés »²⁵ (Le Mouel, 1991). Mais la problématique de l'efficacité a subi une évolution. On se distancie aujourd'hui de l'approche initiale, techniciste et quantificatrice, pour mettre en relation différents effets avec des caractéristiques qualitatives, telles que le climat de l'entreprise, sa culture ou son éthique.

On peut faire un pas de plus sur le plan opérationnel et considérer que l'efficacité qui compte, en dernière instance, résulte d'une représentation des objectifs et des effets des actions communes des acteurs concernés. L'efficacité n'est plus définie de l'extérieur : ce sont les membres de l'établissement qui, par étapes successives, définissent et affinent leur contrat, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité et, en fin de compte, organisent leur propre contrôle continu des progrès accomplis, négocient et mettent en œuvre les régulations nécessaires.

De nombreux auteurs nous ont révélé l'existence de plusieurs types d'efficacité : l'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se

²⁵ JACQUES Le Mouel, critique de l'efficacité, Seuil, France 1991, p.159.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

réduit à la moyenne des performances exacte et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocative qui mesure le coût de production consenti pour x facteur de production. Aharoni (1986) définit le concept d'efficacité en le comparant à celui d'efficience. Pour l'auteur, les indicateurs d'efficience permettent de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité quant à elle, consiste à mesurer si les bonnes choses sont faites.

2.3. La rentabilité :

Le concept de rentabilité fait souvent référence à l'atteinte par l'organisation, de ses objectifs de maximisation des profits. Selon Morin & al. (1996), « lorsque le moment vient de mesurer la rentabilité d'une organisation, un seul ratio transcende tous les autres : il s'agit du rendement sur le capital investi »²⁶. Divers chercheurs ont identifié au cours des dernières décennies au travers de nombreuses études empiriques, divers indicateurs servant à mesurer la rentabilité d'une entreprise. Selon Duval (2000), « les gestionnaires utilisent couramment trois indicateurs clés afin d'évaluer la rentabilité d'une entreprise : la valeur ajoutée par l'entreprise, la masse des salaires dépensés pour créer cette valeur nouvelle, et, enfin, la quantité de capital à avancer pour fonctionner »²⁷. Pour l'auteur, une entreprise rentable n'est rien d'autre en effet qu'une entreprise qui crée plus de richesses nouvelles qu'elle ne dépense de salaires, et cela en quantité suffisante par rapport à la quantité de capital qu'elle immobilise.

Mais en réalité, la rentabilité est une question de point de vue, ce qui expliquerait la multiplicité des critères utilisés pour l'évaluer. En effet, les syndicats, les gestionnaires, les gouvernements etc. n'ont pas la même manière d'évaluer la rentabilité de la firme.

Selon Lauzel & Teller (1986) « [...] le terme rentabilité dérive de rente et évoque les thèses lointaines des physiocrates et de Ricardo sur la rente du sol. Par extension, on l'a appliqué aux revenus provenant d'autres biens »²⁸. La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers.

²⁶ MORIN E., GUIDON M. et BOULIANNE E., « mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, vol 21, n°3, septembre 1996, pp.61-66.

²⁷ DUVAL J., « Concessions et conversion à l'économie », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.131-132, mars 2000, pp.56-75.

²⁸ LAUZEL, R. & TELLER, R. (1986), *Contrôle de gestion et de budgets*. Editions Sirey, Paris, p. 34.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

On peut plus précisément pour ce qui concerne l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

2.4. La productivité :

La productivité est la quantité de produits (ce qui est créé) par unité de facteur de production utilisée. D'après le dictionnaire Larousse, la productivité est « [...] le caractère de ce qui est productif », et est productif, ce qui produit ou rapporte. Évidemment, une telle définition ne nous renseigne pas vraiment sur ce concept. « La productivité de l'entreprise en tant que système, faute de pouvoir être définie avec précision, apparaît clairement comme étant le rapport entre une production valorisée, les extrants et l'ensemble des facteurs mis en œuvre qui sont les intrants »²⁹ (Coulaud, Croce & Dervaux, 1986). Il y a trois familles d'indicateurs de la productivité : les ratios classiques, le niveau de qualité et le professionnalisme. Ils permettent de contrôler le fonctionnement et le développement de l'entreprise à tous les stades de responsabilité en fonction des moyens qui y sont mis en œuvre. « L'analyse de ces ratios permet généralement de constater : un bon rythme de croisière, un sous-emploi des ressources et une saturation des moyens »³⁰ (Establier, 1988). Mais l'appréciation donnée par les ratios classiques de productivité n'est pas suffisante pour savoir si une entreprise est productive ou pas. Il faut ajouter à cette démarche, l'appréciation du niveau de qualité de l'entreprise et de ses produits. La qualité est ou n'est pas dans l'entreprise ; elle s'apprécie à contrario par les indices et défauts révélés et afférents dans chacune des divisions de l'entreprise. Le dernier indicateur de productivité a trait au professionnalisme, que l'auteur définit comme la qualité de tout mettre en œuvre pour exercer parfaitement son métier. C'est en fait, avoir un haut niveau de conscience professionnelle ; c'est la recherche de la perfection dans son savoir-faire.

3. Les déterminants de performance financière

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une organisation.

Selon PINTO « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun

²⁹ COULAUD, A., CROCE, C. & DERVAUX, B. (1986). *Les ratios de productivité*. Paris, Les éditions d'organisation, p.48

³⁰ ESTABLIER, A. (1988). *Et si on parlait de la performance dans votre entreprise*. Paris, éditions Eyrolles, p. 72

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

de ses territoires »³¹. En effet, l'auteur indique que la performance repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers.

3.1. La compétitivité comme pilier du marché :

La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.

3.2. La vitalité comme le pilier des valeurs :

La vitalité 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 des valeurs maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement.

3.3. La productivité comme le pilier du personnel :

Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel. 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 objectifs.

3.4. La rentabilité comme piliers du métier :

Le territoire métier est un sujet majeur de la performance stratégique, la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. Les exigences en terme, de création de valeur conduit à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient cependant d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

³¹ PINTO, *Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale*, éd. Economica, Paris 2003, p10.

Section 3 : Les Indicateurs de la performance financière

Les indicateurs sont des outils qui permettent d'évaluer le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Ce sont des outils de contrôle de gestion permettant d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs stratégiques et le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation précédemment définis.

En fin ce sont des « outils de pilotage de l'entreprise, qui permettent d'évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et à détecter les dysfonctionnements à temps »³².

1. Utilité des indicateurs de la performance financière :

Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance, c'est un outil d'appréciation et d'aide à la décision (évaluation, pilotage, ajustement). Souvent regroupé dans un tableau de bord, ils peuvent avoir des fonctions assez diverses dans l'entreprise, d'une manière générale ils aident :

- Au pilotage de l'entreprise en permettant de surveiller l'activité et le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer sa performance (taux de rentabilité, point mort, BFR, performance d'une activité...), leur nature synthétique est souvent factuelle facilite la communication interne et externe ;
- A concilier des intérêts divergents entre un technicien et un contrôleur de gestion pour décider d'affecter un budget de maintenance de prévention ;
- A évaluer l'avancée de la mise en œuvre d'une stratégie, ou l'efficacité d'une démarche précise ;
- A évaluer les conséquences et/ou la performance, d'une action interne ou externe à l'entreprise (commerciale, marketing, stratégique, concurrentielle...) et sur ces parties prenantes.

En particulier les indicateurs de performance financière permettent à une entreprise de bien évaluer sa structure financière, la rentabilité dégagée par son activité et son besoin en trésorerie indispensable pour assurer sa pérennité. Ils permettent également de gérer les ressources

³² POUILLARD Nathalie, 7 indicateurs financiers à tracker pour assurer à votre entreprise une bonne santé, octobre 2020. Disponible sur : <http://www.appvizier.fr>, consulter le 02/O4/2022.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

financières de manière optimale, d'anticiper et maîtriser les risques financiers potentiels et d'envisager des investissements ou au contraire des restrictions budgétaires.

2. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Un des problèmes posés par la mesure de la performance financière survient lorsque plusieurs entités concourent à la réalisation d'un même résultat. Il est alors nécessaire qu'elles partagent les mêmes indicateurs et la part de chacune soit évaluée. Un bon indicateur de performance doit être pertinents, quantifiable, éviter les effets pervers, attribuables, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable et vérifiable.

- ✓ Pertinent : Un indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation. La facilité de collecte peut conduire à passer à côté de la mesure de la réalisation d'un objectif. Les indicateurs retenus doivent rendre compte de l'ensemble des objectifs assignés au programme. Ils doivent être complémentaires et rendre compte de l'action de l'ensemble des services participant au programme.
- ✓ Quantifiable : De préférence, doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies.
- ✓ Eviter les effets pervers : L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. Un indicateur peut conduire à des comportements cohérents avec l'indicateur, mais non avec l'objectifs. Les indicateurs qui portent directement sur l'objectifs sont les mieux à même d'éviter les effets pervers. L'indicateur doit capturer pleinement un objectif et ne pas capturer des activités non souhaitées.
- ✓ Attribuable : L'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation ou de l'entreprise. Idéalement, la mesure devrait permettre d'indiquer quelle part de la variation de l'indicateur est attribuable à l'organisation. Exemple : le nombre de plainte reçus peut refléter la qualité d'un service, mais aussi la confiance des plaignants quant à la suite qui sera donnée à leur plainte.
- ✓ Bien défini : L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

- ✓ Mesurable : Un indicateur conceptuellement parfait mais défilement mesurable est de peu d'utilité.
- ✓ Disponible en temps utile : Les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et rapidement. La fréquence souhaitable dépend de la rapidité avec laquelle les politiques peuvent être infléchies. Elle dépend aussi de la substitution qui existe entre les qualités des données et leur rapidité, ainsi que du coût de la collecte.
- ✓ Fiable : L'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions. Il doit refléter fidèlement ce qu'il a pour but de représenter. Il doit être statistiquement significatif.
- ✓ Comparable : L'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires. Pour être comparable dans le temps, il est nécessaire qu'un indicateur ne soit pas trop sensible à l'évolution du contexte.
- ✓ Vérifiables : La construction d'un indicateur doit clairement être documentée. Les caractéristiques souhaitables d'un bon indicateur sont souvent rassemblées sous l'acronyme anglais SMART : spécifique, mesurable, accessible, pertinent et disponible en temps utile.

3. Les différents types d'indicateurs :

Les indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente.

Il existe plusieurs types d'indicateurs, Mendoza et al. (2002) « distinguent quant à eux les indicateurs de résultats des indicateurs de moyen »³³.

- ✓ Les indicateurs de résultat : Sont relatifs aux objectifs et variable d'action. Ils mesurent le niveau d'atteinte des objectifs ou le degré de maîtrise des variables d'actions.
- ✓ Les indicateurs de moyen : mesurent en revanche les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios.

³³ MENDOZA et Al, Tableau de bord et balanced scorecard, Groupe revue fiduciaire, 2002, pp.65-67.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Burlaud et al. (2004) ajoute à ces deux types d'indicateurs (de résultats et de moyens), les « indicateurs de convergence et de l'environnement »³⁴.

- ✓ Les indicateurs de convergences : expriment la cohérence interne des différents services, cohérence qui se trouve à termes les objectifs poursuivis par les différents centres de responsabilités.
- ✓ Les indicateurs d'environnement : mesurent la sensibilité d'un produit relative à l'influence de l'environnement (inflation, climat social, branche d'activité).

On distingue également d'autres indicateurs tels que : les indicateurs d'activité et de contexte...

- ✓ Les indicateurs d'activité : Sont chargés de rendre compte du volume des opérations produites par l'organisation.
- ✓ Les indicateurs de contexte : Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens ou de résultats.

Les indicateurs de performances financières sont nombreux. Ils permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité d'une entreprise ou d'une organisation selon les moyens financiers mise à disposition. Parmi ces derniers on a principalement : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la capacité de remboursement et d'endettement...

3.1. La rentabilité :

La rentabilité mesure la performance générale de l'entreprise, elle est la capacité d'une entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux engagés. La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a investi pour les obtenir.

Selon Alain Beitone et Ali, « Cette dernière mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un flux de revenus actualisés supérieurs aux dépenses engagées. Elle s'exprime, d'une part un taux de rentabilité économique qui est une évaluation de la rentabilité qui ne tient pas compte de l'origine des capitaux engagés dans l'opération (on parle alors de rentabilité économique), et d'autre part, par le taux de rentabilité tenant compte seulement des capitaux propres de l'entreprise (on parle alors de rentabilité financière) »³⁵.

³⁴ BURLAUD A., R. TELLER, S. CHATELAIN-Ponroy, S. MIGNON et E. WALLISER, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris 2004, p.361.

³⁵ Alain BEITONE et Ali, Dictionnaires des sciences économiques, Armand Collin, Paris, 2001, p.44.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

3.1.1. La rentabilité économique (RE) :

La rentabilité économique mesure la rentabilité d'exploitation (activité) de l'entreprise indépendamment de son mode de financement, appelé en anglais **return on capital employed**, cette dernière est un ratio financier dont le but est d'estimer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices grâce aux capitaux investis. De manière plus précise, elle mesure la capacité d'une entreprise à tirer profit des capitaux apportés par tous ses investisseurs en fonds propres (actionnaires) que les investisseurs en dettes (créanciers bancaires). Ils se calculent en faisant le rapport entre le résultat net d'exploitation et les capitaux investis.

Formule : RE = (Résultat net d'exploitation / Capitaux investis) * 100

Cet indicateur mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition sans tenir compte de la façon dont ils sont financés.

3.1.2. La rentabilité financière (RF) :

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Cet indicateur permet de savoir si l'entreprise est rentable à partir de ses fonds propres. Elle se calcule en divisant le résultat net de l'entreprise par les fonds propres.

Formule : RF = (Résultat net comptable / Capitaux propres) * 100

Cet indicateur permet également aux associés de vérifier la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise.

3.2. La profitabilité :

Le taux de profitabilité (**TP**) est un ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxes (CAHT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité. Elle exprime la capacité d'une entreprise à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie.

Formule : TP = (Résultat net comptable / CAHT) * 100

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité de l'outil économique qu'une entreprise utilise pour son exploitation courante.

3.3. L'autofinancement :

L'autofinancement est la seule ressource qui soit **générée par l'entreprise elle-même** et contribue à l'amélioration du fonds de roulement de **manière continue**. Selon HUBERT ; « L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice »³⁶.

Dans la finance dite classique, l'autofinancement constitue le mode de financement privilégié pour assurer :

- * d'une part, le renouvellement des moyens et donc le maintien du potentiel de l'entreprise ;
- * d'autre part, le financement (intégral ou partiel) des moyens nouveaux à mettre en place tant au niveau des investissements proprement dits qu'à celui de l'exploitation (en besoins en fonds de roulement), pour répondre aux besoins de financement engendrés par la croissance.

Précisions que le maintien du potentiel de l'entreprise nécessaire pour assurer sa pérennité n'est pas seulement assuré par le maintien du potentiel de production, Il exige, en outre, le maintien de la part du marché de l'entreprise, ce qui suppose, si le marché est en expansion, que le taux d'évolution du chiffre d'affaires soit au moins égal au taux de croissance du marché considéré, ainsi que la couverture des risques encourus par l'entreprise. L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés :

Formule : Autofinancement = Résultat net + Dotations aux amortissements

³⁶ HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOT 4^{ème} Ed, Paris, 2010, p.165.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

En résumé, l'autofinancement apparaît nécessaire tant pour assurer la pérennité de l'entreprise que pour lui permettre de s'enrichir et de contribuer ainsi au financement de son développement.

3.4. Capacité d'autofinancement financement :

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise. Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise.

3.4.1. Définition CAF :

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement ». ³⁷

Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise. Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être. Sont ainsi exclus de la CAF les charges et les produits « calculés » qui ne donneront pas lieu à un encaissement ou un décaissement (dotations et reprises aux amortissements et aux provisions). Sont également exclus les charges et les produits liés au cycle d'investissement (plus et moins-values sur cession d'immobilisations) cet indicateur est observé avec une attention particulière par les investisseurs car il s'agit du montant disponible pour l'entreprise pour :

- investir : achat d'immobilisations ou financement de l'augmentation du besoin en fonds de roulement
- rembourser ses dettes financières
- verser des dividendes à ses actionnaires

3.4.2. Calcul de la CAF

La CAF peut se calculer de deux façons :

³⁷ GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière » 12ème édition, Paris 2014/2015, p.71.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

a. Méthode additive :

La CAF est obtenue par addition des produits encaissables (à l'exception de ceux liés au cycle d'investissement) et par soustraction des charges décaissables (à l'exception de celles liées au cycle d'investissement). Pour simplifier les calculs, il est possible (et recommandé) de démarrer ce calcul à partir de l'EBE qui ne contient lui-même que des charges et produits décaissables et encaissables.

Capacité d'autofinancement =

Résultat de l'exercice

- + Dotation aux amortissements et provision
- Reprise sur amortissement et provision
- + Valeur comptable des éléments d'actif cédés
- Produits des cessions des éléments d'actif
- Reprise de subventions d'investissement
- Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun

b. Méthode soustractive :

On peut également retrouver la CAF en partant du résultat net et en retirant les éléments exclus de la CAF :

- on ajoute ainsi les charges exclues de la CAF : dotations aux amortissements et provisions et valeur nette comptable des immobilisations cédées,
- on soustrait ainsi les produits exclus de la CAF : reprises sur provisions et produits de cession d'immobilisations.

Capacité d'autofinancement =

Excédent brut d'exploitation

- +Transfert de charges
- +/-Autres produits et autres charges
- +Produit financier (sauf reprise)
- Charges financière (sauf dotation)
- +Produit exceptionnel (sauf reprise)
- Charge exceptionnel (sauf dotation)
- Participation des salariés
- Impôt sur le bénéfice

3.4.3. Interprétation de la CAF :

La CAF indique les possibilités de financement de l'entreprise. L'autofinancement, c'est la CAF diminuée des dividendes versées (autofinancement (n) = CAF(n) - dividende payé en n (mais relatif à l'exercice n-1)).

Les possibilités financières de l'entreprise sont d'autant plus grandes (remboursement des emprunts, financement des investissements) quand la CAF est élevée.

A contrario, une CAF négative, reflète une situation dangereuse. Mais, il ne faut pas perdre de vue que la CAF n'est qu'un flux de trésorerie potentielle, c'est-à-dire dont on ne connaît pas la date d'encaissement.

3.5. Capacité de remboursement (CR) :

La capacité d'autofinancement permet de apprécier la capacité de remboursement (CR) de l'entreprise à l'aide de ce ratio :

$$\text{CR} = \text{dettes financières} / \text{capacité d'autofinancement}$$

Ce ratio indique nombre d'années de CAF nécessaire à l'entreprise pour rembourser intégralement les dettes à long terme. Sa norme doit être inférieure à 3, si non risque d'incapacité à rembourser ses emprunts. L'étude de ces ratios sur une longue période permet d'apprécier l'évolution de la structure financière résultant de la mise en place des moyens de production, de leur financement et des résultats obtenus.

3.6. La capacité d'endettement (CE) :

Le financement par endettement représente une nécessité du financement avec les capitaux propres. L'endettement peut être sous forme d'emprunts bancaires en recourant aux établissements de crédit, ou sous forme des emprunts obligataires à travers l'émission des titres obligataires au marché financier. Il se calcule à l'aide de ce ratio :

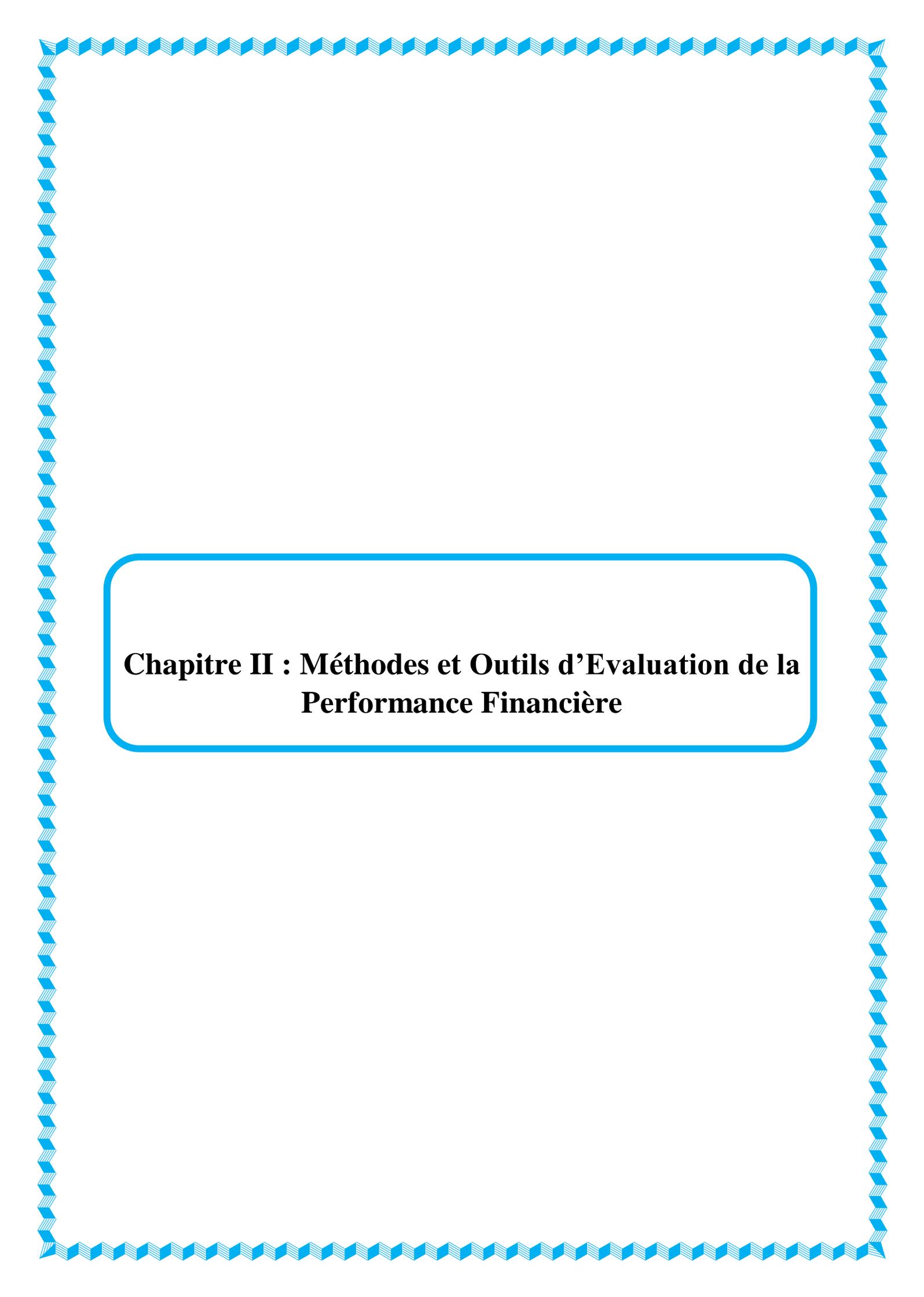
$$\text{Capacité d'endettement(CE)} = \text{CAF} \times 3,5$$

Le niveau d'endettement ne doit pas dépasser trois ou quatre fois la capacité d'autofinancement. La capacité d'endettement doit être rapprochée du taux de rentabilité financière afin d'affiner l'analyse de l'effet de levier.

Chapitre I : Généralités sur la performance financière

Conclusion :

Nous pouvons en résumer dire, que dans ce chapitre nous avons pu définir et cerner l'ensemble des aspects de la performance financière de l'entreprise. La performance de l'entreprise étant vue comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en fait d'être performant c'est d'abord être efficace et efficient car performance = **efficacité** + **efficience**. Donc, après avoir maîtrisé la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial pousse les entreprises de plus en plus à faire "Plus" et avec "moins".



**Chapitre II : Méthodes et Outils d'Evaluation de la
Performance Financière**

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

Introduction :

L'évaluation de la performance financière est devenue indispensable pour les entreprises, dans un environnement économique plus globalisé avec la mondialisation des marchés et l'intensification de la concurrence, où seules les entreprises les plus performantes arrivent à assurer leurs pérennités et répondent aux attentes de leurs parties prenantes.

Après avoir présenté les notions de performance d'une manière générale, et la performance financière en particulier dans le chapitre précédent, il est important pour une entreprise de connaître son niveau de performance afin de connaître la qualité de décisions de ses dirigeants, la rentabilité de son activité et son efficience.

Pour effectuer cette appréciation les dirigeants disposent de plusieurs méthodes et outils pour évaluer et piloter la performance financière et atteindre les objectifs stratégiques.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différents méthodes et outils d'analyse et d'évaluation de la performance financière, ainsi que les modèles d'évaluations tels que le score Z d'Altman qui permet de prédire la probabilité de défaillance d'une entreprise dans les deux (2) prochaines années.

Section 1 : Les Outils d'analyse de la performance financière

L'analyse financière identifie les forces et les faiblesses d'une entreprise et les exploite pour maintenir sa stabilité et évaluer ses performances et sa solidité financière. Le but de cette section est de déterminer les informations requises pour l'analyse financière. Nous subdivisons cette section en trois sous-sections, la première traite l'analyse des Etats financiers, ensuite la deuxième traite l'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibres financiers, enfin la troisième par la méthode des ratios.

1. Les Etats financiers :

Les états financiers reflètent les actifs et les activités d'une entité au moyen de données numériques et structurées présentées principalement sous forme de tableaux et de notes.

Les utilisateurs et destinataires de l'information financière sont principalement les propriétaires, créanciers et investisseurs actuels et futurs de l'entité, qui prennent des décisions importantes sur la base de l'interprétation des données et des instructions contenues dans les états financiers périodiques.

Une bonne interprétation et compréhension des états financiers signifie que ceux-ci sont préparés et présentés de manière à fournir une information pertinente et utile en mettant en évidence tous les éléments jugés importants pour la prise de décision.

1.1. Bilan :

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

1.1.1. Définitions du bilan :

Selon PIGER Patrick : « Le bilan se présente comme un résumé de la situation financière ou patrimoniale d'une entreprise qui comprend à l'actif, tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif, ses dettes ». ³⁸ **Selon LOTMANI N :** « Le bilan comptable est un document établi à la fin d'une période d'un an (exercice comptable).

³⁸ PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998, p.22

Il représente une photographie à un moment donné et renseigne sur la situation du patrimoine de l'entreprise. »³⁹

NB : Nous pouvons en conclure que le bilan représente une photographie de la situation financière de l'entreprise à un instant donné, ou l'actif enregistre tout ce que possède l'entreprise et le passif registre tout ce que doit l'entreprise.

1.1.2. La structure du bilan :

Le bilan comptable est composé de cinq classes représentées en deux parties à savoir les emplois et les ressources.

1.1.3. Les emplois du bilan (Actifs) :

L'actif représente l'ensemble des emplois qui sont classés d'après leur fonction et par ordre de liquidité croissante. On distingue deux parties : **l'actif non courant** et **l'actif courant**

A. L'actif non courant :

Cette rubrique comprend l'ensemble des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. En langage comptable, ce sont des « immobilisations ». Il en existe trois types :

- a. **Les immobilisations incorporelles :** ce sont des actifs non monétaires sans substance physique. Il s'agit, par exemple, de brevets, logiciels, fonds de commerce, frais d'établissement, du droit au bail, de frais de recherche et de développement ;
- b. **Les immobilisations corporelles :** ce sont des actifs physiques détenus pour être utilisés dans la production, ou la fourniture de biens et de services ou pour être loués à des tiers. Il peut s'agir de matériel industriel, de matériel de transport, de mobilier, de matériel informatique, d'un terrain, d'un bâtiment⁴⁰ ;
- c. **Les immobilisations financières :** il s'agit de titres de participation (permettant d'exercer une influence sur une société ou de la contrôler), de prêt accordé, de versement de dépôt de garantie.

³⁹ LOTMANI N., « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger 2003, p.03.

⁴⁰ CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004, p.16.

NB :

- **Immobilisations incorporelles et corporelles :** perdent de la valeur lorsqu'elles sont utilisées par l'entité. C'est pourquoi ce dernier doit comptabiliser annuellement un amortissement comptable reflétant la "consommation des avantages économiques futurs" du bien.
- **Les immobilisations financières (fonds propres, avances et prêts)** ne sont pas amortissables, mais des réserves peuvent être constituées sous certaines conditions

B. L'actif courant :

Certains éléments de l'actif n'ont pas vocation à être utilisés de façon durable (les stocks par exemple). Ils composent l'actif circulant du bilan.⁴¹

L'actif circulant du bilan comptable est composé de cinq rubriques :

- a. Les stocks et les en-cours :** ce sont l'ensemble des biens et services intervenant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus ou consommés dans le processus de production ;
- b. Les avances et acomptes versés sur commandes** lorsqu'une entreprise passe une commande à ses fournisseurs, ces derniers peuvent demander le versement d'une avance ou d'un acompte à titre d'avance ;
- c. Les créances :** il s'agit de créances que l'entité détient envers des tiers (par exemple, des clients, le trésor public, les organismes sociaux) ;
- d. Les valeurs mobilières de placement** couramment appelés VMP, ce sont des titres acquis en vue de réaliser un gain à court terme (achat en vue de la revente). Ils ne seront pas conservés durablement par l'entité ;
- e. Les disponibilités :** cette catégorie englobe l'ensemble des sommes figurant en caisse et des soldes positifs des comptes bancaires ;
- f. Les charges constatées d'avance :** cette rubrique permet de neutraliser l'impact de charges qui ont été comptabilisées au titre d'une période mais qui concernent une période ultérieure.

⁴¹ https://www.compta-facile.com/l-actif-du-bilan-comptable-en-detail/#Lactif_circulant, consulté le 22/04/2022

C. Les comptes de régularisation à l'actif :

Fait inhabituel chez les PME, cette catégorie de "comptes de régularisation" comprend les dépenses étalées sur plusieurs exercices, les charges constatées d'avance et les actifs d'écart de conversion (lorsqu'une entreprise effectue des transactions en devises avec d'autres entités, une comptabilité spéciale doit être effectuée lors de son écriture de fin d'exercice) fiscal année, sauf cas particuliers).

1.1.4. Les ressources du bilan (Passifs) :

Le passif du bilan nous informe sur l'origine des capitaux de l'entreprise. Il est composé de cinq parties qui sont comme suit⁴² :

A. Les capitaux propres :

Les capitaux propres contiennent les ressources stables à long terme que l'entreprise doit à ses associés. Ces capitaux font partie du passif du bilan et correspondent à 3 ressources clés :

a. Capital social :

Il correspond à l'argent apporté par les actionnaires lors de la création de l'entreprise. On peut ainsi dire qu'il est composé des apports des créateurs de la société.

b. Les réserves de l'entreprise :

Les réserves de l'entreprise sont les résultats des années précédentes non-distribués aux actionnaires. Autrement dit, il s'agit de la partie des bénéfices non distribués à l'entreprise ou au créateur. Elles servent ainsi à développer l'entreprise.

⁴² <https://www.l-expert-comptable.com/a/51955-le-passif-du-bilan.html>, consulté le 08/05/2022

c. Le résultat net :

Enfin, le résultat net, correspond à la différence entre les produits et les charges de l'exercice. Il permet à l'entreprise d'équilibrer son bilan et donc de faire en sorte que le total de son actif soit égal au total de son passif. Notons cependant que le résultat peut ainsi être un bénéfice ou une perte.

Le résultat net se calcule de la façon suivante au bilan :

$$\text{Résultat} = \text{Actif} - \text{Passif}$$

Par ailleurs, nous pouvons également souligner que peu importe qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte, le résultat s'inscrit toujours au passif du bilan comptable. Cela s'explique par le fait que le résultat est une dette de l'entreprise envers ses associés.

Remarque :

Les comptes du bilan ne sont jamais remis à zéro d'une année sur l'autre car le patrimoine ne disparaît pas de la sorte.

Nous pouvons également noter que les capitaux propres d'une société ne peuvent être inférieurs à la moitié du capital social.

B. Les provisions pour risques et charges

Les réserves pour risques et dépenses sont utilisées pour la comptabilisation, c'est-à-dire pour montrer des faits futurs, tels que des dépenses, dans les comptes. Mais attention, ce fait ne surviendra que si son nombre peut être estimé de manière précise et fiable, mais aussi en fonction de la (forte) probabilité que l'événement se produise.

Par ailleurs, il est important de souligner que lors de l'établissement d'un bilan, une entreprise doit refléter le plus fidèlement possible ses comptes annuels de ses provisions pour risques et provisions pour charges :

a. Les provisions pour risques :

Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des clients douteux qui ne régleront pas leurs créances... Cette information doit donc apparaître dans le passif du bilan.

Il est ainsi indispensable, tout au long de la vie de l'entreprise de porter une attention constante sur vos partenaires de travail afin d'éviter de trop grandes pertes pécuniaires.

b. Les provisions pour charges :

Ces dernières correspondent aux provisions établies au moment de la clôture du bilan (si vous avez par exemple prévu de réaliser des travaux).

C. Les dettes de l'entreprise :

Pour finir, la dernière partie du bilan comptable concerne pour sa part l'argent que l'entreprise doit à ses divers partenaires, c'est-à-dire ses dettes. Elles peuvent être soit de natures financières et correspondre ainsi par exemple à un emprunt par exemple, soit être d'exploitation. Les dettes constituent les ressources de l'entreprise. Le passif du bilan distingue les dettes à court terme (moins d'un an), les dettes à moyen long termes (emprunt auprès d'un banquier), ou encore les dettes d'exploitation (fournisseurs, TVA, salaires ...). Par ailleurs, notons également qu'il existe quatre types de dettes d'exploitation : les dettes fournisseurs, les dettes sociales, les dettes fiscales ainsi que les dettes sur immobilisation.

a. Les dettes fournisseurs :

Elles correspondent à l'argent que la société doit à ses fournisseurs (services, marchandises, matières premières, ...).

b. Les dettes sociales :

Les dettes sociales peuvent correspondre à deux éléments distincts. Elles peuvent soit être :

De l'argent que l'entreprise doit à la sécurité sociale, telles que des cotisations sociales qui doivent encore être réglées ; soit être une somme qu'elle doit à son personnel.

c. Les dettes fiscales :

Elles correspondent à de l'argent que l'entreprise doit à l'État (dans le cadre des impôts par exemple).

d. Les dettes sur immobilisation :

Enfin, il peut également s'agir des dettes sur immobilisations. Ces dernières correspondent à de l'argent dû par une société à ses fournisseurs d'immobilisations.

D. Les comptes de régularisation :

Ils comprennent les produits constatés d'avance, produits perçus avant que les biens n'aient été livrés et les écarts de conversion de passif qui constituent le compte symétrique de celui de l'actif.⁴³

1.1.5. Représentation du bilan comptable

Le bilan comptable est décomposé en deux parties. L'actif de bilan peut être présenté comme une liste de ce qui détient l'entreprise. Les éléments de l'actif se présentent par ordre de liquidité croissante. Il se situe dans la colonne gauche du bilan. Et pour le passif de bilan regroupe diverses ressources dont dispose l'entreprise pour financer ses emplois. Il se situe dans la colonne droite de bilan.

⁴³ CABANE Pierre, op-cit, p.23-28.

Tableau n°02 : Présentation de l'actif du bilan comptable

Actif	Note	N Brut	N Amort/PDV	N Net	N-1 Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrain					
Bâtiments					
Installations, machines et outillage					
Matériel de transport					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titre mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autre					
Titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
TOTAL ACTIF NON COURANT					
ACTIF COURANT					
Stocks et en-cours					
Marchandises, Matières premières et fournitures					
Produits finis et encours					
Autres stocks					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs					
Groupes et associés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT					
TOTAL GENERAL ACTIF					

Source : Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009.

Tableau n°03 : Présentation du passif du bilan comptable

Passif	Note	N Brut	N Amort/PDV	N Net	N-1 Net
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis					
Prime d'émission/ (réserve consolidées)					
Ecart de réévaluation					
Ecart d'équivalence (1)					
Résultat net/ résultat					
Net part de groupe (1)					
Autres capitaux propres - Report à nouveau					
Part de la société consolidant (1)					
Part des minoritaires (1)					
TOTAL I					
PASSIF NON COURANTS					
Emprunts et dettes financières					
Impôts					
Autres dettes non courantes					
Provision et produit constaté d'avance					
TOTAL PASSIF NON COURANT II					
PASSIF COURANTS					
Fournisseur et comptes rattachés					
Impôts					
Autres dettes					
Trésorerie passive					
TOTAL PASSIF COURANT III					
TOTAL GENERAL PASSIF					
(1) à l'utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés					

Source : Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009.

1.2. Compte de résultat :

Le compte de produits et charges permet de mesurer sur un exercice (en général 1 an) l'enrichissement (ou l'appauvrissement) généré par l'entreprise.

1.2.1. Définitions du compte de résultat :

Selon **LAHILLE Jean-Pierre**, « Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'entreprise, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice ». ⁴⁴

Selon **BRIQUET Ferri** : « Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Tout comme dans le bilan, ces éléments sont dissociés en deux groupes, ceux ayant un caractère de ressources, que l'on nomme les produits et ceux qui ayant un caractère d'emplois que l'on nomme charges ». ⁴⁵

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges.

1.2.2. La Structure du compte de résultat (CR) :

Les charges et les produits du compte de résultat sont classés par nature des différentes catégories qui sont :

- Les charges et les produits d'exploitations ;
- Les charges et les produits financiers ;
- Les charges et les produits exceptionnels

⁴⁴ LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3 éd Dunod, Paris, 2007, p.17.

⁴⁵ BRIQUET Ferri, Les plans de financement, édition Economica, Paris 1997, p.8-9

A. Les charges :

C'est l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise durant son activité. Nous avons parmi celle-ci :

a. Les charges d'exploitation :

Correspondent aux dépenses réalisées par l'entreprise qui peuvent être comptabilisées en charges et qui se rattachent à ce que l'entreprise dépense couramment dans le cadre de son exploitation afin de réaliser son chiffre d'affaires.

b. Les charges financières :

Ce sont les coûts supportés par l'entreprise pour financer son fonctionnement.

c. Les charges exceptionnelles :

Sont les charges qui ne correspondent pas à la gestion courante ou financière de l'entreprise.

d. La participation des salariés aux résultats de l'exercice :

Ce sont des charges obligatoires pour toute entreprise ayant au moins 50 salariés.

e. L'impôt sur les bénéfices :

Ce sont des charges supportées par les entités soumises à l'impôt sur les sociétés.

B. Les produits :

« C'est l'accroissement d'avantages économiques au cours de l'exercice, sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actif, ou de diminution du passif qui ont pour résultat l'augmentation des capitaux propres autre que l'augmentation provenant des participants aux capitaux propres ». ⁴⁶

Les produits sont des revenus générés par l'activité de l'entreprise.

Nous avons parmi celle-ci :

⁴⁶TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009, p.81.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

a. Les produits d'exploitation :

Correspondent aux produits liés à la gestion normale et courante de l'entreprise (Vente, Subvention d'exploitation...).

b. Les produits financiers :

Ce sont des produits liés à la gestion financière de l'entreprise (Dividende reçus par l'entreprise, produits liés aux placements effectués, escomptes obtenus ...).

c. Les produits exceptionnels :

Correspondent à tous les produits non liés à la gestion courante ou financière de l'entreprise (il s'agit des produits de cessions d'éléments immobilisés, subventions d'équilibre, pénalités perçues...).

d. Le résultat :

Il est obtenu par la différence entre les produits et les charges.

Tableau n°04 : Présentation du Compte de résultat

Actif	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires			
Ventes de marchandises			
Ventes de produits finis			
Ventes de travaux			
Prestations de services			
Autres ventes			
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I – Production de l'exercice			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
II – Consommation de l'exercice			
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements			
Dotations aux provisions et pertes de valeur			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
VI RESULTAT FINANCIER			
VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)			
Impôts exigibles			
Impôts différés (variations)			
VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE			

Source : Adapté selon le système comptable et financier, édition Pages Bleues, Alger 2008.

1.3. Tableau de variation des capitaux propres :

Le tableau de variation des capitaux propres est un document présenté sous forme de tableau et qui fait état des divergences constatées entre la variation des capitaux propres au cours de l'exercice et le résultat même de cette période. IL permet également d'isoler les variations constituant la résultante d'opération de structure (augmentation ou diminution de capital, constitutions de provisions réglementées, subvention d'investissement, changements de méthodes comptables, etc.) et reconstituer le résultat de la période considérée à partir des variations de postes de capitaux propres⁴⁷.

Le Tableau de variation des capitaux propres est un tableau destiné à informer les actionnaires d'un groupe des différents éléments qui ont contribué à la variation de ses capitaux propres (richesse ou appauvrissement) d'une année à l'autre (entre l'ouverture et la clôture de l'exercice).

1.4. Tableau des flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers Une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. En faisant apparaître la variation de la trésorerie entre le début et la fin de l'exercice, il constitue un moyen de vérifier la cohérence des comptes.

Exemple : le tableau des flux explique la variation entre le solde initial de trésorerie et le solde final, en même temps qu'il décompose cette variation entre flux d'exploitation, flux d'investissement et flux de financement. C'est pourquoi c'est un document extrêmement utile pour l'analyse par l'utilisateur.

Les types de flux : Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement)

⁴⁷ [Le tableau de variation des capitaux propres \(compta-facile.com\)](http://compta-facile.com), consulté 25/05/2022.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

- flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme),
- flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts).
- flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

1.5. Annexe :

L'annexe comptable est un élément constitutif des états financiers d'une société. Son objectif est d'apporter des informations et d'aider à la compréhension du compte de résultat et du bilan.

Les annexes contiennent des informations obligatoires dont le nombre varie selon la taille, la forme de l'entreprise et toutes les informations pertinentes afin de refléter l'image fidèle de l'entreprise.

L'annexe précise aussi les **règles et méthodes comptables ayant présidé à l'arrêté des comptes** et donne des informations quantitatives sur la dynamique industrielle de l'entreprise. Sont ainsi notamment détaillés ⁴⁸:

- Les investissements /désinvestissements en immobilisations ;
- Les amortissements et les provisions ;
- L'exigibilité des créances et des dettes (les échéances des dettes montrent la structure de l'endettement et les sorties de trésorerie déjà prévisibles au titre des remboursements) ;
- Les calculs fiscaux ;
- La répartition du résultat de l'année précédente (le résultat ne devient certain qu'après l'assemblée générale des actionnaires, réunie quelques mois après l'arrêté des comptes, qui décide de ce qui sera laissé en réserves dans l'entreprise pour son financement et de ce qui doit leur être versé sous forme de dividendes) ;

⁴⁸ [L'Annexe - La pour tous](#), consulté le 30/05/2022.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

- Le montant « des effets portés à l'escompte et non échus ». Les sommes correspondantes sont des créances dues par les clients à une certaine échéance et que l'entreprise a échangées à sa banque contre des liquidités immédiates (moyennant le paiement de frais, les agios). Autrement dit ces montants améliorent la situation de trésorerie et diminuent au bilan le total des sommes encore dues par les clients ;
- L'effectif moyen.

2. L'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :

L'équilibre financier est étudié en articulant entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie calculés à partir du bilan financier.

2.1. Le fonds de roulement (FR) :

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

2.1.1. Définition :

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Il permet de vérifier que les actifs immobilisés sont financés par des ressources de long terme.

Selon PEYRARD Josette : « Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants »⁴⁹.

NB : Le FRN nous pouvons la définir comme étant la part des ressources stables consacrées au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durables.

2.1.2. Calcul du fonds de roulement :

Nous pouvons le calculer de (2) manière pour à savoir : par le haut du bilan et par le bas du bilan.

1^{ère} manière : Par le haut du bilan

Le fonds de roulement se calcule par le haut du bilan (**long terme**).

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs Immobilisé}$$

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

⁴⁹ PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion, France 1990,p44.

2^{ème} manière : Par le bas du bilan

Il existe une autre approche, moins utilisée et pourtant plus fidèle à ses enjeux, qui consiste à passer par le bas de bilan (le **court terme**) :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

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

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

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

2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement :

1^{er} Situation : $\text{FRN} > 0$: Quand le fonds de roulement est positif, il constitue un excédent de ressources permettant de financer une partie de l'activité court terme de l'entreprise.

2^{ème} Situation : $\text{FRN} < 0$: Quand le fonds de roulement est négatif, il peut révéler un déséquilibre financier préjudiciable, notamment si l'entreprise est en phase de croissance.

3^{ème} Situation : $\text{FRN} = 0$: Quand le fonds de roulement est nul, lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Ici, les ressources couvrent les emplois sans qu'un excédent ne soit généré.

2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement, est composé de deux parties : le BFRE et le BFRHE

2.2.1. Définition :

« Les opérations d'exploitation entraînent la formation de besoins de financement, mais elles permettent aussi la constitution de moyens de financement. La confrontation globale de ces

besoins et de ces moyens de financement permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement ». ⁵⁰

NB : On peut définir le BFR comme le niveau de ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

2.2.2. Calcul de besoin en fonds de roulement :

Nous pouvons procéder par deux méthodes de calcul de BFR comme suite :

1^{ère} méthode : selon le besoin en fonds de roulement d'exploitation

$$\mathbf{BFRE = (Actif\ circulant\ exploitation) - Dettes\ circulant\ d'exploitation}$$

2^{ème} méthode : selon le besoin en fonds de roulement hors exploitation

$$\mathbf{BFR = (Actif\ circulant\ hors\ exploitation) - (Dettes\ circulant\ hors\ exploitation)}$$

Le BFR s'obtient en cumulant BFRE et BFRHE. Le BFR permet de savoir combien de fonds de roulement l'entreprise a besoin pour financer l'excès d'actifs circulants sur dettes court terme (c'est-à-dire pour financer son activité quotidienne).

$$\mathbf{BFR = BFRE + BFRHE}$$

$$\mathbf{BFR = (VR + VE) - DCT\ Ou\ si\ y\ a - CBT}$$

2.2.3. L'interprétation du besoin en fonds de roulement :

1^{ère} Situation : BFR > 0 : Nous remarquons qu'il y a un manque de ressources cycliques vis-à-vis des besoins cycliques. Nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme.

2^{ème} Situation : BFR < 0 : Nous remarquons que le passif circulant finance largement les actifs circulants. Nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme.

⁵⁰ COHEN Elie, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef, Vanves, France 1991, p131.

3^{ème} Situation : BFR = 0 : Nous remarquons que, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme.

2.3. L'équilibre immédiat (TN) :

L'indicateur principal est la trésorerie nette (TN)

2.3.1. Définition :

« La trésorerie de l'entreprise est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir ». ⁵¹

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRNG et BFR

2.3.2. Calcul de la trésorerie :

On peut calculer la trésorerie par (2) méthodes comme suite :

1^{ère} méthode :

Quand on analyse le bilan financier, on se rend compte du lien existant entre le FR, le BFR et la trésorerie. La trésorerie apparaît en bas de bilan comme un reliquat :

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

NB : Cette méthode met en évidence la nécessité d'avoir un fonds de roulement suffisant pour pouvoir couvrir le BFR.

2^{ème} méthode : « La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme ». ⁵²

$$\text{TN} = \text{Liquidités} - \text{Dettes financières à court terme}$$

⁵¹ BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Algérie, 2000, p185.

⁵² LOTMANI N, « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger, 2003, p03.

2.3.3. Interprétation de la trésorerie :

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

1^{ère} Situation : Trésorerie positive :

BFRN > BFR « Une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès de partenaires financiers ». ⁵³

2^{ème} Situation : Trésorerie négative :

FR < BFR « Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme ». ⁵⁴

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

3^{ème} Situation : Trésorerie nulle :

FR = BFR « Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement que significative ». ⁵⁵

⁵³ COHEN Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 4eme édition, Paris 2004, P.133.

⁵⁴ BOUKHELIF Ahmed, « Analyse financière », Edition Houma, Alger 2000, p48.

⁵⁵ COREN Elie, Op-cit, Page280.

3. L'analyse par la méthode des ratios :

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

3.1. Définition :

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier ». ⁵⁶

3.2. Intérêt de la méthode des ratios :

Cette méthode fondée sur une série de rapprochements de deux grandeurs se prête particulièrement bien à l'analyse des performances, des politiques et des structures de l'entreprise. Un ensemble de ratios bien choisi peut constituer une synthèse très intéressante de l'entreprise en tant que système. En effet, les ratios mettent en évidence certains aspects qui ne sont pas toujours visibles lors d'un examen en valeurs absolues. En fin, cette méthode permet de très utiles comparaisons dans le temps et dans l'espace ; surtout s'il existe pour certains ratios des références bancaires ou sectorielles.

3.3. Construction d'un ensemble de ratios :

Il importe de bien définir le nombre est surtout la nature des ratios à utiliser. Ils doivent se rattacher à de réelles préoccupations de l'entreprise ; et c'est pourquoi outre les ratios standards, il existe aussi de nombreux ratios spécifiques. On peut répartir les ratios en Cinq (5) catégories

- Les ratios de gestion
- Les ratios de structures
- Les ratios de liquidités
- Les ratios de rentabilités

⁵⁶ Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

- Les ratios de solvabilités

« Tout ratio doit être analysé et accompagné d'un commentaire. Les ratios peuvent se calculer à partir de bilans comptables ou fonctionnels ; mais aussi ce qui est plus juste à partir du bilan financier, permettant de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financiers de l'entreprise »⁵⁷.

▪ Les ratios de gestion :

Est un indicateur intéressant afin de donner une appréciation sur la performance financière d'une activité selon les standards du secteur.

- Ratios de recouvrement des créances clients :

$$R = \text{Nbre de jours} / \text{CA à recevoir}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.

- Ratios de rotation des stocks :

$$R = \text{CMV} / \text{Stocks} * 100$$

Cet indicateur montre le nombre de fois que l'entreprise a renouvelé ses stocks au cours de l'exercice.

- Ratios de rotation de l'actif total :

$$R = \text{Ventes} / \text{Actif total} * 100$$

Ratio permettant d'apprécier l'ampleur des ventes réalisées par l'entreprise par rapport aux actifs sous gestion.

- Ratios des frais de personnel :

$$R = \text{FP} / \text{VA} * 100$$

⁵⁷ DELAHAYE Jacqueline, « Finance d'entreprise », Edition Dunod ,5eme édition, 2016, p46-47.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

Permet de calculer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise

- **Ratios de structures :**

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise.

- **Ratio de financement permanent :**

$$R = \frac{\text{Capitaux Permanente}}{\text{Actif Immobilisé}}$$

Rapport des ressources sur les emplois à long terme ; il mesure le niveau de couverture des investissements, si < 1 , il y a recours au crédit à court terme

- **Ratio d'autonomie financière :**

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$$

Il mesure le poids des fonds propres par rapport aux capitaux étrangers. Il doit être supérieur à 1 pour donner une image saine.

- **Ratio de capacité de remboursement :**

$$R = \frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$$

Ce ratio mesure l'endettement, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes financières au moyen de sa capacité d'autofinancement.

- **Ratio d'indépendance financière :**

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanent}}$$

Il indique le poids des fonds propres dans les ressources à long terme, plus il est important, plus la capacité d'emprunt est grande.

- Ratio d'endettement :

$$R = \frac{\text{Total Dette}}{\text{Total Actif}} * 100$$

Il permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être < à 0,5.

▪ Ratio de liquidités :

Ces ratios permettent de vérifier que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme.

- Ratios de liquidité générale :

$$R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

- Ratios de liquidité réduite :

$$R = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}} * 100$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Ce ratio doit être compris entre 0,5 et 1.

- Ratios de liquidité immédiate :

$$R = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités. Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5.

▪ Ratio de rentabilités :

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires.

- Ratios de rentabilité économique :

$$R = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Total Actif}} * 100$$

Est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus des impôts issus de l'exploitation de l'entreprise (RE) aux moyens mis en œuvre pour générer ses revenus.

- Ratios de rentabilité financière :

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$$

Mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés.

- Ratios de rentabilité commerciale nette :

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CAHT}} * 100$$

Est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services.

▪ Ratio de solvabilités :

Est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme.

- Ratios de solvabilité générale :

$$R = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}} * 100$$

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.

Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière :

Le contrôle de gestion est un poste clé pour l'entreprise, car il sert à analyser son modèle économique, à anticiper sa rentabilité et à mener des bonnes actions pour optimiser ses performances globales. Le contrôle de gestion est alors indispensable pour le bon pilotage de la performance d'une entreprise. Celui-ci est l'un des principaux outils d'évaluation de la performance de l'entreprise, vue son importance, nous avons donc décidé de lui consacrer une section entière.

1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un concept très ancien qui a connu une mutation au fil du temps avec le développement économique et les changements environnementaux. Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵⁸. Selon ce dernier le contrôle de gestion est un processus c'est-à-dire est ensemble d'étapes tels que : la fixation des objectifs, la planification et l'élaboration des budgets, la mise en œuvre et le suivi des réalisations, analyse et le suivi des résultats et enfin la prise d'action corrective.

Selon A. Khemakhem, « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilité efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectifs que vise cette entité »⁵⁹, c'est un système de pilotage mise en œuvre dans une entreprise ou une organisation ayant pour objectifs d'optimiser la performance de ces services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion est ainsi défini comme « le pilotage de la performance d'une entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixé d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyennes mises en œuvre. Une analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des actions correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Il constitue donc une aide à la prise de décision »⁶⁰.

⁵⁸ ANTHONY, *Planning and control systems : a Framework for Analysis*, Harvard University, 1965.p.75.

⁵⁹ Hervé ARNOUD, *Le contrôle de gestion...en action*, éd Liaisons, France 2001, p.9.

⁶⁰ BEATRICE et Francis GRANDGUILLOT, *l'essentiel du contrôle de gestion*, Gualino 9ed, France 2015-2016, p.15.

Un système de contrôle de gestion performant doit donc s'adapter aux spécificités de l'entreprise : activité, structure, culture, environnement économique et technique, et nécessite l'implication des responsables quel que soit leurs niveaux hiérarchiques qui vont mobiliser des ressources (moyens) pour obtenir des résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs.

2. Mission et rôle du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter les objectifs fixés dans les meilleurs délais et aux moindres coûts.

« Le contrôle de gestion est avant tout un processus, au service des dirigeants de l'entreprise, dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la ligne managériale qui doit s'approprier ses outils et les utiliser. Le contrôle de gestion permet de :

- **S'assurer de l'atteinte de la performance et de la bonne utilisation des ressources;**
- **S'assurer de la déclinaison de la stratégie et évaluer sa pertinence ;**
- **Accompagner le pilotage et le développement de l'organisation.**

Le contrôle de gestion, en mettant en place les outils qui permettent d'éclairer et de faciliter les prises de décision, est au service de la performance de l'entreprise »⁶¹.

Les missions du contrôle de gestion consistent donc :

- **Maîtrise de la gestion :** Le contrôle de gestion a pour vocation d'aider les opérationnels et la direction générale à obtenir cette maîtrise en mettant en œuvre les outils nécessaires à la définition des objectifs, à l'élaboration des plans d'actions et aux suivis des réalisations ; autrement dit, le contrôle de gestion fournit aux responsables les moyens de piloter, de prendre des décisions à fin d'assurer le devenir de l'entreprise.
- **Projections dans le futur :** Le contrôle de gestion élabore des normes et des prévisions en fonction des objectifs fixés à priori.
- **Fonction d'aide à la direction et aux responsables :** Il les aide à fixer les objectifs, à définir les moyens et les méthodes à fin d'atteindre ces objectifs Compte-tenu des

⁶¹ Caroline SELMER, *Boîte à outils du Contrôle de Gestion*, Dunod, Paris, 2013, p.12.

contraintes de l'entreprise, et à suivre la mise en œuvre pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

- **Réponse aux objectifs économiques :** Le contrôle de gestion vise à atteindre les objectifs de l'entreprise liées à la rentabilité, la pérennité et à la survie.

En résumé le contrôle de gestion a pour mission de mettre en place les processus et méthodes nécessaires au pilotage de l'entreprise, garantir l'interaction et la cohérence entre la stratégie de l'organisation et son fonctionnement quotidien (suivi de l'action et évaluation des résultats), participer à la gestion des objectifs économiques et des ressources nécessaires pour les atteindre.

3. Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise :

Pour être performante et atteindre ces objectifs stratégiques et opérationnels, l'entreprise dispose de plusieurs outils de contrôle de gestion qui en s'assurant d'une utilisation efficace et efficiente des ressources et d'une maîtrise des coûts, pilote et accompagne la performance à tous les niveaux de l'organisation.

Parmi ces outils, on a principalement : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting et le Benchmarking.

3.1. La comptabilité générale :

« La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffré et de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'information destiné aux différents utilisateurs »⁶².

La comptabilité générale est une obligation légale pour les entreprises, elle constitue la première source d'information pour la gestion de l'entreprise. Elle permet d'avoir une vision globale de l'ensemble du trafic en provenance ou à destination d'une entreprise et de le traduire en termes financiers. Elle analyse le patrimoine d'une entreprise, c'est-à-dire les actifs et les passifs, et mesure la performance de l'entreprise en analysant ses résultats.

⁶² Saïd YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca2013, p.7.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

Outre que la comptabilité générale est une source d'information pour les associés, les actionnaires, les banques ou l'administration fiscale, elle vise à :

- Constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- Evaluer l'entreprise.
- Comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine d'activité.
- Contribuer à l'équilibre financier d'une entreprise.

Si de plus en plus d'attention est portée à la comptabilité comme outil d'information conçue pour inspirer les différents partenaires de l'entreprise, il est encore nécessaire de ne pas oublier qu'elle a d'abord été et demeure un outil de gestion destiné à clarifier les dirigeants d'entreprise.

A cet égard, la comptabilité est une sorte de tableau de bord, qui se compose d'une gamme complète d'instruments de mesure sur lesquels les dirigeants peuvent compter pour gérer l'entreprise et mesurer sa performance. Par exemple, nous verrons la comptabilité générale peut identifier divers soldes intermédiaires de gestion (bénéfices commerciaux, valeur ajoutée, etc.) pour calculer différents ratios et élaborer des tableaux de financement.

La comptabilité générale est donc un outil de gestion, certes précieux, mais pas suffisant.

C'est pourquoi les entreprises tiennent parallèlement une Comptabilité analytique, dont la mission essentielle est de déterminer le coût des différents centres d'activité

3.2. La comptabilité analytique :

La Comptabilité Analytique est une technique de collecte, de traitement, d'analyse et d'interprétation, elle vise la résolution des problèmes de gestion courants par l'orientation des décideurs, l'information doit être rapide, pertinente et significative. La Comptabilité Analytique est un mode de traitement de données dont l'objectif est de connaître des coûts et différentes fonctions assurées à l'entreprise.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

Pour une analyse des résultats par rapprochement entre le prix de revient et le prix de vente, la Comptabilité Analytique part soit d'une approche complète qui vise la détermination des coûts de revient complètes, soit d'une approche partielle, afin de déterminer le coût de revient partiel. La Comptabilité Analytique a établi la nécessité de lier la comptabilité à la production et ceci à travers l'analyse des coûts, par stade de production, gamme de produit ou activité extraordinaire de production.

Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est pas une obligation légale mais un outil fortement recommandé pour la gestion de l'entreprise. Il fournit une vue détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant tous les coûts supportés par chaque service.

Elle permet également de tenir compte de certains éléments du bilan comptable de gestion, comme les valorisations de stocks. Les principales méthodes d'évaluation utilisées en comptabilité analytique sont les suivantes : les méthodes du système des coûts complets et les méthodes du système des coûts partiels.

a. Système des coûts complets :

Repose sur la différence entre charges directes et charges indirectes. Elle permet aux dirigeants de connaître les zones de performance et de non performance de leurs activités et d'apprécier les marges réalisées par famille de produits ou de clients. Il se compose des méthodes suivantes : la méthode ABC, la méthode des sections homogènes....

b. Système des coûts partiels :

Utilise la distinction entre charges variables et charges non variables. Elle permet l'analyse de la contribution de chaque produit à couvrir les coûts fixes et à former le résultat. Il se compose principalement des méthodes suivantes : la méthode du coût variable (direct costing), la méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF)...

3.3. Système d'information :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui réunis, tendent à la réalisation d'un objectif commun. L'entreprise est composée d'un ensemble d'éléments organisés, ayant une interaction les uns sur les autres et poursuivant une même finalité : c'est un système ouvert, finalisé, et dirigé.

De ce fait, selon J.L le Moigne « un système est un objet qui, situé dans un environnement, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pour autant son identité unique »⁶³

3.3.1. Définition :

Un Système d'Information (SI) est un ensemble de ressources d'entreprise qui permettent la gestion de l'information. Le SI est souvent associé aux technologies (matériel, logiciel et communications), aux processus qui les accompagnent et aux personnes qui les soutiennent.

Selon Robert Reix, Le système d'information⁶⁴ « est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans une organisation ».

3.3.2. Rôle du système d'information :

Les systèmes d'information jouent un rôle central dans le fonctionnement d'une entreprise. En pratique, cela augmente l'efficacité du fonctionnement interne d'une entreprise. Grâce au système d'information, l'information circule simplement au sein de l'entreprise. Par exemple, un système d'information peut permettre⁶⁵ :

- D'améliorer la communication entre les différentes équipes de l'entreprise ;
- D'éliminer les tâches répétitives ;
- D'optimiser la coordination des tâches au sein de l'entreprise.

⁶³ J.L Le MOIGNE (1977), d'après Grenier.C et Bonnebouche. J (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher, Paris, p.21

⁶⁴ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, Paris 1995.p.82.

⁶⁵ [Système d'information : définitions, règles et exemples \(payfit.com\)](https://www.payfit.com), consulté le 30/05/2022.

Le système d'information est un élément important de la communication externe de l'entreprise. Les partenaires externes, tels que les banques, les fournisseurs, la direction, jouent un rôle important dans la vie de l'entreprise. Lorsqu'un système d'information est efficace, il améliore la communication entre ces différents acteurs.

Enfin, le système d'information permet de **faciliter la prise de décision**. Grâce au système d'information, le décideur possède toutes les données nécessaires pour prendre une décision.

3.3.2. Caractéristiques :

On peut déduire de la définition de la notion du système que le système d'information de l'entreprise est aussi caractérisé par sa structure, son activité et finalité. Caractérisé par :

- Les systèmes d'information sont des systèmes d'aide à la décision des systèmes de pilotage et représentent des systèmes de communication entre les systèmes opérationnels et les systèmes de pilotage d'une part et entre l'entreprise et l'extérieur d'autre part ;
- Pour remplir cette fonction de communication les systèmes d'information ont comme fonctions principales la collecte, la mémorisation, le traitement, et la diffusion d'informations ;
- Leur finalité est de procurer le personnel d'activités opérationnels et le personnel des activités de gestion ou toute autre partie externe, d'informations nécessaires à accomplir leurs activités respectivement ;
- Le caractère répétitif de certaines opérations et le volume des informations ont permis le développement de l'automatisation du traitement comptable, l'introduction d'applications opérationnelles et d'applications d'aide à la décision : rapidité de traitement et de mise à disposition de l'information ; fiabilité de conservation et de d'obtention des données comptables ; précision accrue des données.

3.3.3. Typologie des systèmes d'information :

En fonction de leurs objectifs, on distingue deux types de systèmes d'information :

a. Les Systèmes d'Information supports d'opérations :

Ils ont pour objectif d'assister le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'entreprise. Il s'agit des systèmes de traitement des transactions (ventes, achats, règlements, encaissements, etc.), des systèmes permettant de supporter et de contrôler les processus industriels et des systèmes support des opérations de bureau et de communication (systèmes de messagerie internes et externes ou collecticiels par exemple).

b. Les Systèmes d'Information supports de gestion :

Qui ont pour objectif la fourniture d'information pour les décideurs dans le but de les assister dans leurs processus de décisions. Dans la pratique, les entreprises disposent d'applications informatiques qui couvrent différents domaines et qui incluent donc, de fait, un support pour les transactions, et/ou des possibilités en termes de bureautique et de communication et/ou une assistance pour la prise de décision, etc.

3.4. Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction des objectifs de l'entreprise en un ensemble de programmes et de budgets. Elle consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.

3.4.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire :

Selon ALAZARD et SEPARI, définit la gestion budgétaire, « comme un mode de gestion consistant à réduire en programmes d'action chiffrés appelés (budget) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ⁶⁶

⁶⁶ ALAZARD.C et SEPARI.S, « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P341.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

L'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir des budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées

L'objectif ultime de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables.

Le contrôle budgétaire permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés. Le budget est alors considéré comme instrument de coordination et de communication.

Enfin, la mise en œuvre du contrôle de gestion (et plus particulièrement le contrôle budgétaire) suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsabilités et surtout :

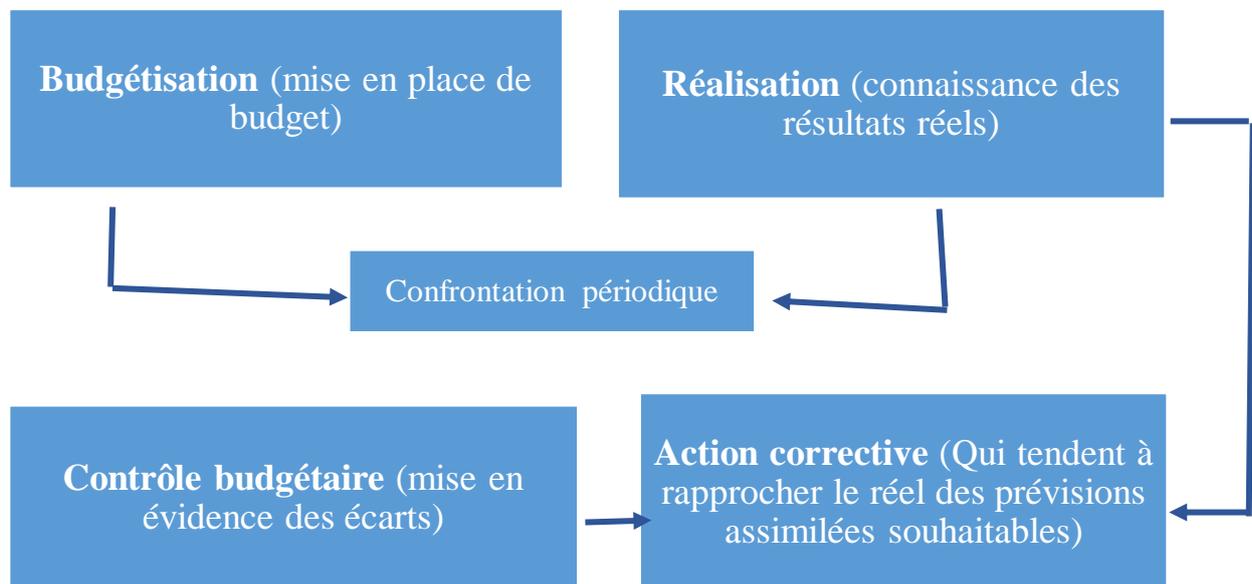
- de repérer et distinguer entre systèmes de contrôle et systèmes contrôlés ;
- de faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.

La gestion budgétaire implique, Eclatement des objectifs de l'entreprise, constitution des programmes d'action pour atteindre ces objectifs, attribution des moyens nécessaires à la réalisation de ces programmes, l'expression des programmes en budgets

3.4.2. Budget et contrôle budgétaire :

Le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. La gestion budgétaire va fonctionner selon le schéma suivant :

Figure 1 : Démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sépari S, Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, Paris 2010, p.43.

Le rapprochement des données prévues et des données réelles, ainsi que l'analyse des écarts qui en résultent constituent ce qu'on appelle le contrôle budgétaire. Le contrôle budgétaire est la confrontation à posteriori entre prévisions et réalisations, qui permet de calculer les écarts afin de :

- Chercher la, ou les causes des écarts.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Prendre des mesures correctives.
- D'apprécier l'activité des responsables

3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire :

- **La prévision** : grâce à l'utilisation de méthodes statistiques et de recherche opérationnelle. Les prévisions s'appuient sur des données historiques pour fournir un plan directeur pour les budgets futurs.
- **La budgétisation** : Il s'agit des données résultant de l'inclusion de la prévision dans le budget. Les budgets sont établis pour une période d'un an, cependant, ces budgets annuels sont ventilés soit mensuellement, soit trimestriellement.

- **Le contrôle budgétaire** : il s'agit de la confrontation à posteriori entre prévisions et réalisations. Cette confrontation permet de calculer les écarts.

3.4.4. L'importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.
- Meilleure connaissance de son potentiel et de son environnement.
- Désir d'identifier le poste qui sera occupé dans les années à venir en définissant des objectifs et diverses façons de les atteindre.
- Planifier et coordonner les actions pour atteindre ces objectifs.

3.5. Le Tableau de bord :

Le Tableau de bord est outil de pilotage d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions.

3.5.1. Définition :

Le tableau de bord est un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupe différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...). « Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »⁶⁷

3.5.2. Objectif du tableau de bord :

L'un des intérêts majeurs d'un tableau de bord est avant tout « d'éclairer » et de « rassurer » son destinataire, à l'aide d'une présentation visuelle synthétique et équilibrée. Non pas en ne lui donnant volontairement que des informations et commentaires positifs et partiels sur la

⁶⁷ BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, Gualino 9 Ed, France 2015-2016, p.123.

situation de l'entreprise et/ou de son activité. Mais simplement en lui donnant une information fiable, claire, précise, vérifiée et commentée avec pertinence et objectivité.

Le tableau de bord a également pour objectif :⁶⁸

- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- De mesurer les effets des actions correctives ;
- De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique

3.5.3. Différents types de Tableau de bord :

On a principalement de types de tableau de bord, à savoir : le tableau de bord stratégique (ou la balanced scorecard) et le tableau de bord opérationnel.

a. Tableau de bord stratégique ou la balanced scorecard :

La balanced scorecard (ou le tableau de bord stratégique) développée en 1992 par Roberts Kaplan et David Norton, est un outil de mesure de performance et de gestion stratégique utilisée pour identifier et améliorer diverses fonctions internes de l'entreprise et les résultats externes qui en découlent.

Kaplan et Norton le défini comme étant « un système de mesure de performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesure des résultats »⁶⁹. Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de l'entreprise selon 4 axes équilibrés : résultats financiers, performance envers les clients, processus interne et apprentissage organisationnel. L'intérêt de ce dernier, c'est qu'il s'attarde non seulement aux résultats financiers, mais également aux

⁶⁸ BEARICE et Francis GRANGUILLOT, op-cit, p.124.

⁶⁹ R. KAPLAN et D.P. NORTON, Le Tableau de Bord Prospectif, 3Ed Eyrolles, Paris 2003, p.71.

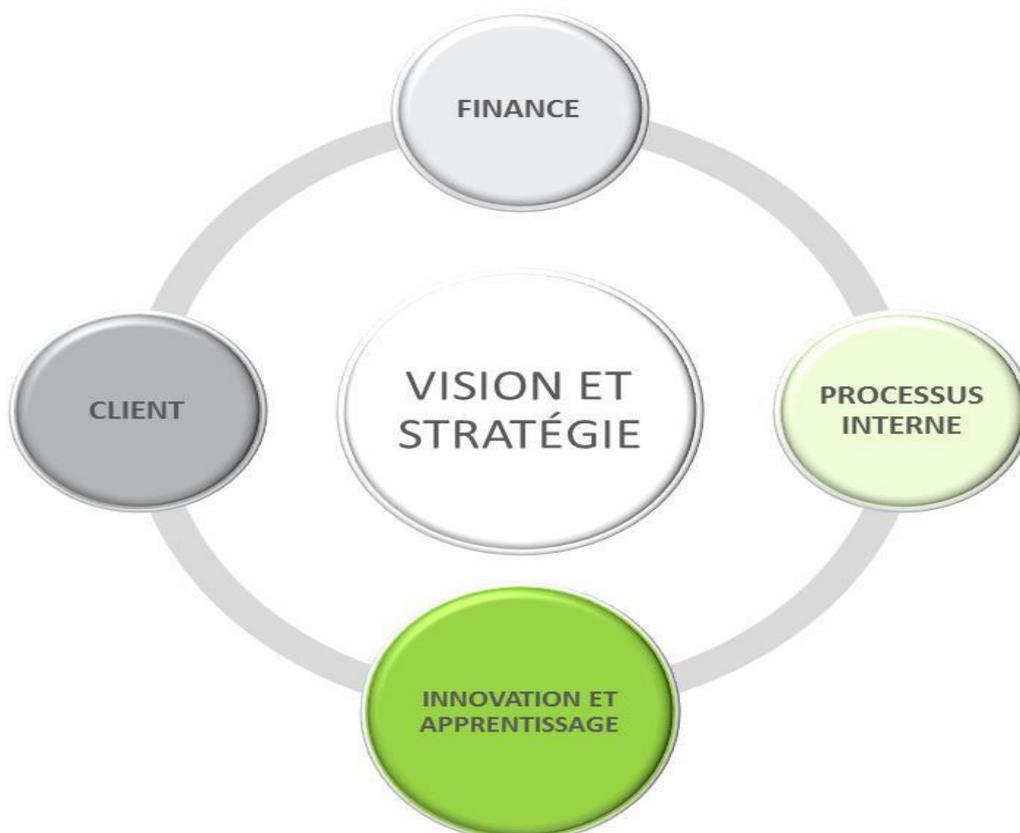
Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

personnes qui amènent ces résultats afin que l'entreprise déploie une stratégie efficace et performante sur le long terme.

Elle a pour avantage :

- Centrer l'entreprise entière sur les quelques éléments clés nécessaires pour améliorer la performance.
- Aide à intégrer les divers programmes d'entreprise, comme : qualité, réingénierie, et initiatives de à la clientèle.
- Décomposer les mesures stratégiques à des niveaux inférieurs, de sorte que les directeurs de départements, les chefs de services, opérateurs et employés puissent voir quelles sont les exigences à leur niveau pour atteindre exactement la performance générale.

Figure 2 : Principe de la Balanced Scorecard



Source : SADC Bellechasse-Etchemins, Le tableau de bord prospectif, p.5, disponible sur : [Guide Marketing \(sadcbe.qc.ca\)](http://GuideMarketing(sadcbe.qc.ca)), consulté le 18/05/2022.

b. Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel « est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie »⁷⁰.

Le tableau de bord est conçu pour fournir une vision claire et immédiate des performances de la journée. Il doit donner une vue d'ensemble sans rentrer dans les détails pour ne pas perdre en lisibilité. Il ne doit pas non plus fournir trop d'informations, sinon il pourrait devenir illisible. Lors de la conception d'un tableau, il est important de choisir les données à afficher en fonction du public cible. Le tableau de bord opérationnel ne peut être établi qu'après que la stratégie de l'entreprise ait été clairement définie et déclinée en différents plans d'actions. Ses principaux objectifs consistent :

- D'une part à mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions.
- Et d'autre part à évaluer le niveau de la performance atteint quotidiennement.

3.6. Le reporting :

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'entreprise. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

3.6.1. Définition :

« Pour faire simple, le **reporting** est un moyen efficace pour dresser le bilan général des activités d'une entreprise. La grille reste un outil d'aide à la décision. Elle effectue une présentation périodique des résultats des activités de chaque département »⁷¹.

Le reporting est un outil que les entreprises utilisent pour assurer la cohérence des chiffres et des données internes.

⁷⁰ Caroline SELMER, op-cit, p.97.

⁷¹ [Le reporting: L'essentiel à savoir | ISTASE](#), consulté le 28/05/2022.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

C'est une méthode d'analyse des activités et de contrôle de l'organisation financière d'une entreprise, ainsi qu'un moyen de mieux comprendre les opérations et d'analyser les données pour faire avancer l'entreprise.

3.6.2. Objectifs du reporting :

« Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...). C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée. Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats. Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions »⁷²

Le reporting facilite la communication du résultat pour un meilleur suivi de la performance de l'entreprise, et permet d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de la direction.

3.6.3. Types de reporting :

a. Reporting de Gestion :

Le reporting de gestion permet aux chefs d'entreprise d'aller au-delà de la vision interne de leurs activités. Chaque jour, des faits peuvent lui échapper. Pour l'aider à élargir ses horizons et à planifier l'avenir de l'entreprise, il a besoin de mesures précises. Cela lui permettra de prévoir l'évolution du marché, de gérer les grands projets qu'il met en œuvre et d'augmenter ses profits.

⁷² BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, op-cit, p.128.

En tant que tel, il nécessite des tableaux de bord, une gestion et des mesures de performance efficaces. Les rapports de gestion peuvent fournir aux gestionnaires des outils analytiques et prédictifs qui améliorent leur capacité à faire croître leur entreprise.

b. Reporting financier :

L'objectif du reporting financier est de décrire avec précision la situation financière d'une entreprise. Utilisé par la direction de l'entreprise, le reporting financier est également un outil très apprécié des investisseurs. Quels qu'ils soient, ils doivent évaluer objectivement la santé financière des entreprises dans lesquelles ils ont investi ou dans lesquelles ils cherchent à investir. « Le reporting présente également des avantages plus spécifiques à la mesure de performance locale. En premier lieu, les informations financières offrent à la direction générale une vision synthétique de la performance des activités. Ceci est un avantage important, car il existe un risque réel de surcharge d'information pour les dirigeants, qui bride alors la prise de décision. Par ailleurs, ce caractère synthétique permet de préserver un espace d'autonomie pour les responsables d'entités, et évite donc les risques de sur contrôle »⁷³

3.7. Benchmarking :

Le Benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisations des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

3.7.1. Définition :

« Le benchmarking est une technique de marketing développée dès le début des années 1980 par la société Xerox. Cette dernière cherchait alors à baisser ses coûts de production. Concrètement, le benchmarking est une méthode qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark. Le benchmarking est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il permet

⁷³ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et pierre-Lauterant BESCOS, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO 2 Ed, Paris 2004, p.144.

d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse »⁷⁴.

3.7.2. Intérêt du banchmarking :

Une bonne analyse comparative peut réduire les écarts de performance et permet d'avoir un effet bénéfique sur l'organisation. Nous pouvons énumérer par exemple :

- Innovations dans les processus de production ou de prestation de services ;
- Améliorer la qualité de service et la productivité ;
- Améliorer la mesure des performances.

De plus, le benchmarking a un impact positif sur la structure, au sein de laquelle elle est mise en œuvre. Elle permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation et, d'impliquer plus fortement les agents aux nécessités de changement, d'obtenir un consensus autour des évolutions souhaitables pour améliorer la performance. L'analyse comparative se décline en quatre étapes : comprendre et connaître en détail son propre fonctionnement et sa propre structure (ce premier point étant essentiel), analyser le fonctionnement et la structure des autres organisations, comparer sur ces bases ses performances à celles des autres organisations, mettre en œuvre les changements nécessaires pour réduire les écarts de performance constatés.

⁷⁴ [Benchmarking : définition simple, traduction et synonymes \(journal.dunet.fr\)](http://journal.dunet.fr), consulté le 28/05/2022.

Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière

Au cours des années avec les crises économiques, le développement technologique et l'intensification de la concurrence, plusieurs modèles d'évaluation de la performance des entreprises sont apparus, permettant de mesurer et de se faire idée de la performance financière de l'entreprise et parfois même du risque de sa faillite ou de son insolvabilité.

Parmi ces modèles, on en a choisi deux pour illustrer notre travail, il s'agit : du Z-score d'Altman et du modèle EVA.

1. Le modèle D'Altman :

1.1. Définition :

« Le Z-score d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la probabilité de faillite au cours des deux prochaines années et de mesurer la stabilité financière des entreprises. Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines ». ⁷⁵

Le modèle de score Z d'Altman est considéré comme une méthode efficace de prédiction de l'état de détresse financière de toute organisation en utilisant plusieurs valeurs de bilan et revenus d'entreprise.

1.2. Présentation :

Méthode de prédiction de la faillite des entreprises, le Z-score à été développé en 1968 par Edward Altman qui était à l'époque, professeur adjoint de finance à l'université de New-york. C'est un outil de scoring d'entreprise établissant la probabilité de défaillance d'une entreprise sur deux ans, en utilisant des techniques statistiques provenant des états financiers de cette dernière. « En effet Altman était le premier à utiliser plus qu'un ratio pour prévoir la défaillance. Son étude a porté sur un échantillon de 33 entreprises tombées en faillites sur la période 1946-1965 auxquelles ont été associées 33 saines de même taille et de même secteur. A partir d'une

⁷⁵ MARC GAUGAIN Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

batterie de 22 ratios extraits des états financiers, Altman a sélectionné 5 ratios au terme d'une analyse discriminante »⁷⁶.

La formule de Z-score d'Altman s'écrit comme suit :

$$Z = 1.2 X1 + 1.4 X2 + 3.3 X3 + 0.6 X4 + 1.0 X5 \quad \text{où,}$$

- X1, est le ratio fonds de roulement / actif total
- X2, est le ratio bénéfice non répartis / actif total
- X3 : est le ratio bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
- X4 : est le ratio valeur marchande des capitaux propres / total dettes
- X5 : est le ratio ventes totales / actif total

1.3. Interprétation du score Z d'Altman :

Habituellement, plus le score Z est bas, plus les chances qu'une entreprise se dirige vers la faillite soient élevées. Un score Z inférieur à 1,8 signifie que l'entreprise est en difficulté financière et avec une forte probabilité de faire faillite. D'un autre côté, un score de 3 et plus signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité et qu'il est peu probable qu'elle déclare faillite. Un score compris entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone grise et avec une chance modérée de déposer son bilan⁷⁷.

2. Le modèle Economic Value Added (EVA) :

2.1. Définition :

« L'EVA ou la valeur ajoutée économique mesure la performance interne de l'entreprise. Elle correspond à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée »⁷⁸.

L'EVA se définit de manière assez simple : il s'agit du résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres.

⁷⁶ Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prediction de faillite des entreprise tunisiennes par la régression logistiques », 20^{ème}s Congrès de l'AFC, 1990, p.6.

⁷⁷ <https://fr.livingeconomyadvisors.com/624-what-is-altman-and-rsquo-s-z-score-model>, consulté le 10/05/2022.

⁷⁸ K.J. SNOUSSI et M.J. RIGOBERT, *Finance d'entreprise*, Dunod 3^{éd}, Paris, 2016, p.58.

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

En d'autres termes la valeur ajoutée économique (EVA, economic value added) est une mesure qui révèle la performance financière d'une entreprise en fonction du revenu résiduel. Elle vise à définir la valeur qu'une entreprise génère avec les fonds investis.

2.2. Principe de Calcul :

Popularisé au milieu des années 1990 par le cabinet de conseil Stern et Steward, l'Economie value added ou valeur économique ajoutée est une mesure annuelle de la création de valeur de l'entreprise établi par comparaison du coût du capital investi à sa rentabilité soit :

$$\text{EVA} = (\text{RF} - \text{CMPC}) * \text{CI} \quad \text{Avec,}$$

- FR : La rentabilité financière
- CMPC : coût moyen pondérée du capital investi
- CI : Capitaux investi
- $\text{RF} = (\text{RNAO} / \text{CP}) * 100$
- $\text{CI} = \text{Actif immobilisé net} + \text{BFR}$
- $\text{CMPC} = (\text{FP} / \text{KP}) * \text{RRA} + (\text{DF} / \text{KP}) * \text{CDF} (1-t)$

Un EVA positive, signifie que l'entreprise est créatrice de richesse pour ces actionnaires, c'est-à-dire qu'elle dégage une rentabilité en excès par rapport aux coûts des mis à sa disposition. Par contre un EVA négative indique que la performance de l'entreprise est insuffisante pour couvrir le coût de financement, autrement dit-elle destructrice de valeur.

2.3. Avantage de l'EVA :

La notoriété croissante de la méthode EVA reflète la reconnaissance que les outils de mesure passés, notamment le rendement des capitaux propres et d'autres basés uniquement sur des données comptables, laissaient beaucoup à désirer dans la mesure de la création de valeur.

« L'avantage indéniable de l'EVA est qu'elle ne limite pas le coût des capitaux investis au coût de la dette, mais qu'elle intègre également le coût des fonds propres en rapport avec le risque que prend l'actionnaire. Autre avantage : son calcul au niveau opérationnel offre

Chapitre II : Outils et Méthodes d'évaluation de la performance financière

d'éliminer l'incidence des écritures exceptionnelles ou financières sur le bénéfice, suite aux provisions pour restructuration ou suite à la revente de valeurs mobilières de placement »⁷⁹.

Le premier avantage d'EVA⁸⁰ est sa simplicité conceptuelle. En fait, le concept d'EVA est facile à comprendre et à appliquer. Si nous disposons de suffisamment de données financières, nous pouvons identifier, parmi les facteurs que nous contrôlons, ceux qui augmentent ou diminuent la valeur économique d'une entreprise. Nous en déduisons qu'il s'agit là d'un des avantages de l'EVA par rapport à une approche par la valeur actualisée nette (DCF ou discounted cash-flow). Ceux-ci déterminent la valeur actuelle de tous les flux de trésorerie de l'entreprise et sont souvent lourds à mettre en œuvre.

L'EVA n'est pas seulement un outil de mesure de la performance de l'entreprise, mais aussi un moyen de motiver les managers et de promouvoir l'activité économique à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, EVA constitue un outil de gestion financière décentralisée, car il permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en appliquant le taux de rendement exigé par les individus.

On peut noter la compétence du positionnement stratégique d'EVA, qui se construit à l'intersection de la finance et de l'économie, à la fois pour les actionnaires, leurs opinions et leurs revenus, plutôt que sur des critères entrepreneuriaux de performance.

Les investisseurs institutionnels s'intéressent progressivement à l'entreprise, mais en partant de l'intérieur, et non plus comme la seule composante « ponctuelle » d'un portefeuille diversifié, EVA vient à point nommé pour répondre au besoin de métriques internes de Performance économique et financière.

EVA supprime les distorsions économiques et se concentre sur les décisions qui affectent les résultats économiques réels.

Selon Stern et Stewart, l'EVA est la base de la rémunération des dirigeants d'entreprise avec des objectifs à deux dimensions :

⁷⁹ Grégory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213), pp.43-60.

⁸⁰ <https://www.etudier.com/dissertation/Les-Dix-principaux-Avantage-De-l%E2%80%99Eva/65894857.html>, consulté le 12/05/2022.

- Motiver les managers au sein de l'organisation
- Veiller à ce que les intérêts des dirigeants soient alignés sur ceux des actionnaires.

En fait, si la rémunération est basée sur d'autres mesures, comme le profit, et est faiblement liée à l'objectif ultime de l'entreprise, qui est de créer de la valeur pour les actionnaires, alors le comportement du dirigeant sera dirigé dans un sens. Ceci assure la maximisation de sa propre fonction d'utilité au détriment des actionnaires.

EVA coordonne et accélère la prise de décision, améliorant la communication, la collaboration et la coopération entre les différents départements et départements.

2.4. Les limites de L'EVA :

L'une des limites de cette méthode est liée au risque « de dictature de l'actionnaire » en privilégiant l'intérêt du seul actionnaire au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise : salariés, mais aussi clients et fournisseurs. Elle est également basée sur des méthodes de comptabilité qui peuvent être manipulés par les dirigeants.

Autre limite de l'EVA⁸¹ est, quelle s'améliore parfois, alors que les « actifs » stratégiques se détériorent. Une EVA attrayante est parfois due à une politique de sous-investissement : une réduction sensible des services apportés au client mènera rapidement à une amélioration de l'EVA sous l'effet d'une réduction des charges d'exploitation, avec toutefois des conséquences inquiétantes pour le futur. Au contraire, une EVA négative peut naître d'investissements massifs, dont la valeur actuelle est positive, qui servent à maintenir l'avance sur les concurrents, mais qui obèrent la marge opérationnelle à court terme. Autre inconvénient : l'EVA n'offre pas toujours de faire clairement la distinction entre création de valeur stratégique et création de valeur financière.

En fin La valeur ajoutée économique présente un autre défaut qui empêche toute comparaison : elle n'est pas fondée sur des règles édictées par le plan comptable. Chaque direction pratique ses propres arbitrages sans qu'aucune réglementation ne vienne imposer ce qu'il convient d'ajuster ou non.

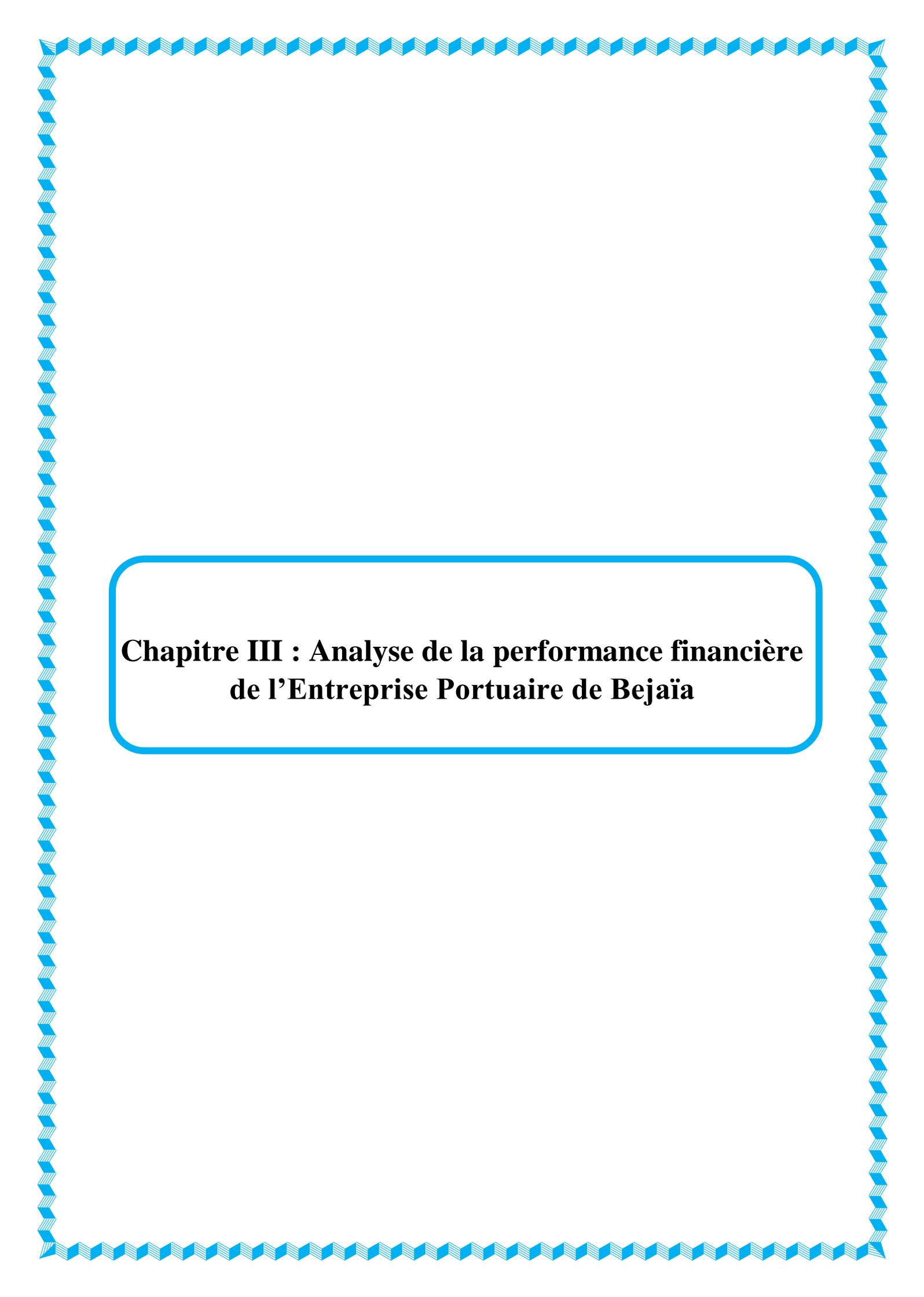
⁸¹ Grégory DENGHOS, op-cit, pp.43-60.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons pu cerner l'importance, pour une entreprise de mettre en place un ensemble d'outils d'analyse des informations comptables et financières produits par ses états financiers tels que les indicateurs d'équilibre financiers, les soldes intermédiaires de gestion ou encore les ratios d'activités afin d'évaluer ses performances futures et actuelles, ainsi que sa performance par rapport à celles de ses concurrentes du même secteur d'activités.

Toutefois pour piloter sa performance, mener à bien sa gestion et atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, il est important qu'elle utilise des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire ou le tableau de bord qui permettent les calculs des budgets, une analyse des coûts, et des écarts entre ces prévisions et réalisations qui sont un guide indispensable pour les managers pour la conduite de leur activité.

Ainsi que l'utilisation des modèles d'évaluations comme la valeur ajoutée économique (EVA) ou le score z d'Altman qui permettent de mesurer sa capacité, Par exemple à créer de la richesse pour ces actionnaires, ou encore de prédire sa probabilité de faire faillite dans un avenir proche, de tels modèles permettent aux dirigeants de prendre des actions correctives si besoin et d'orienter les objectifs stratégiques de l'entreprise.



**Chapitre III : Analyse de la performance financière
de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa**

Chapitre III : Analyse de la performance financières de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Introduction :

Après avoir vue théoriquement les notions de performance, la performance financières en particulier, ces indicateurs de mesure, ainsi que les différents méthodes et outils d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise dans les chapitres précédents, dans ce chapitre nous allons essayer de rapprocher l'aspect théorique de l'empirique.

Pour réaliser notre étude, nous avons fait un stage d'une durée de (2) mois (du 02 février au 05 avril 2022) sein « l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) ».

Dans ce chapitre, nous allons tout abord présenter cette dernière, son historique et ces domaines d'activités, par la suite nous essayerons d'évaluer la performance financière de cette entreprise à partir de différents documents comptables des exercices 2019 et 2020 octroyés par celle-ci, qui nous fournissent à une période donnée la situation active et passive de l'entreprise.

A partir des documents cités ci-dessus, nous allons donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise en question, en mettant en pratique les différentes méthodes et outils abordés dans la partie théorique.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil :

Dans cette section nous allons présenter de manière globale l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), son historique, sa situation géographique, sa forme juridique, son capital social, ses actionnaires ainsi que ses différentes missions et activités.

1. Historique :

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports», par abréviation «SOGEPORIS». En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

❖ Situation Géographique :

Le port de Bejaïa est aujourd'hui réputé mixte : hydrocarbures et marchandises générales y sont traités.

Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la cote algérienne présente une originalité économique et une place de choix sur les routes maritimes. Le port de Bejaïa jouit d'une situation géographique privilégiée.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres. Sa zone d'influence couvre de larges territoires du centre-Est et du Sud, irrigués d'un vaste réseau de distribution comportant un important tissu industriel et où réside 20% de la population Algérienne.

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaïa, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité suite à l'arrêt n°93/1015/DRAG, de Monsieur le Wali de Bejaïa, ainsi :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaïa.

2. Présentation :

2.1. Dénomination :

Entreprise portuaire de Bejaïa – EPB –

2.2 Capital social :

3 500 000 000 DA

2.3 Forme juridique :

Société Par Action – SPA

2.4 Siège social :

13, Avenue des frères Amrani. Bejaïa.

2.5. Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :

2.5.1. Date de constitution :

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

social fut fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

2.5.2. La durée de vie de l'entreprise :

La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.

2.6. Actionnaires :

- SERPORT SPA - : 100 %

2.7. Exercice social :

L'exercice social débute du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3. Missions et activités de l'entreprise :

3.1 Missions de l'entreprise :

Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

3.2 Activités de l'entreprise :

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai :** Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- **Le remorquage :** Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

- **Le pilotage :** Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

- **Le lamanage :** Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

4. Structures Organisationnelle de l'EPB :

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

Direction Générale :

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

Direction des Ressources Humaines :

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,
3. Département Qualité de Vie au Travail.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Direction Digitalisation et Numérique :

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

Direction des Finances et Comptabilité :

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

Direction du Système de Contrôle Interne :

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

Direction Achats :

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

1. Département Passations de Commandes,
2. Département Passation de Marchés,
3. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

Direction Générale Adjointe Opérationnelle :

- 1- La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
- 2- Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- 3- La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
- 4- La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en « Direction Capitainerie»,
- 5- La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
- 6- La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule « Direction Achats et Maintenances » : Un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

Direction Exploitation :

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

Direction Domaine et Développement :

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

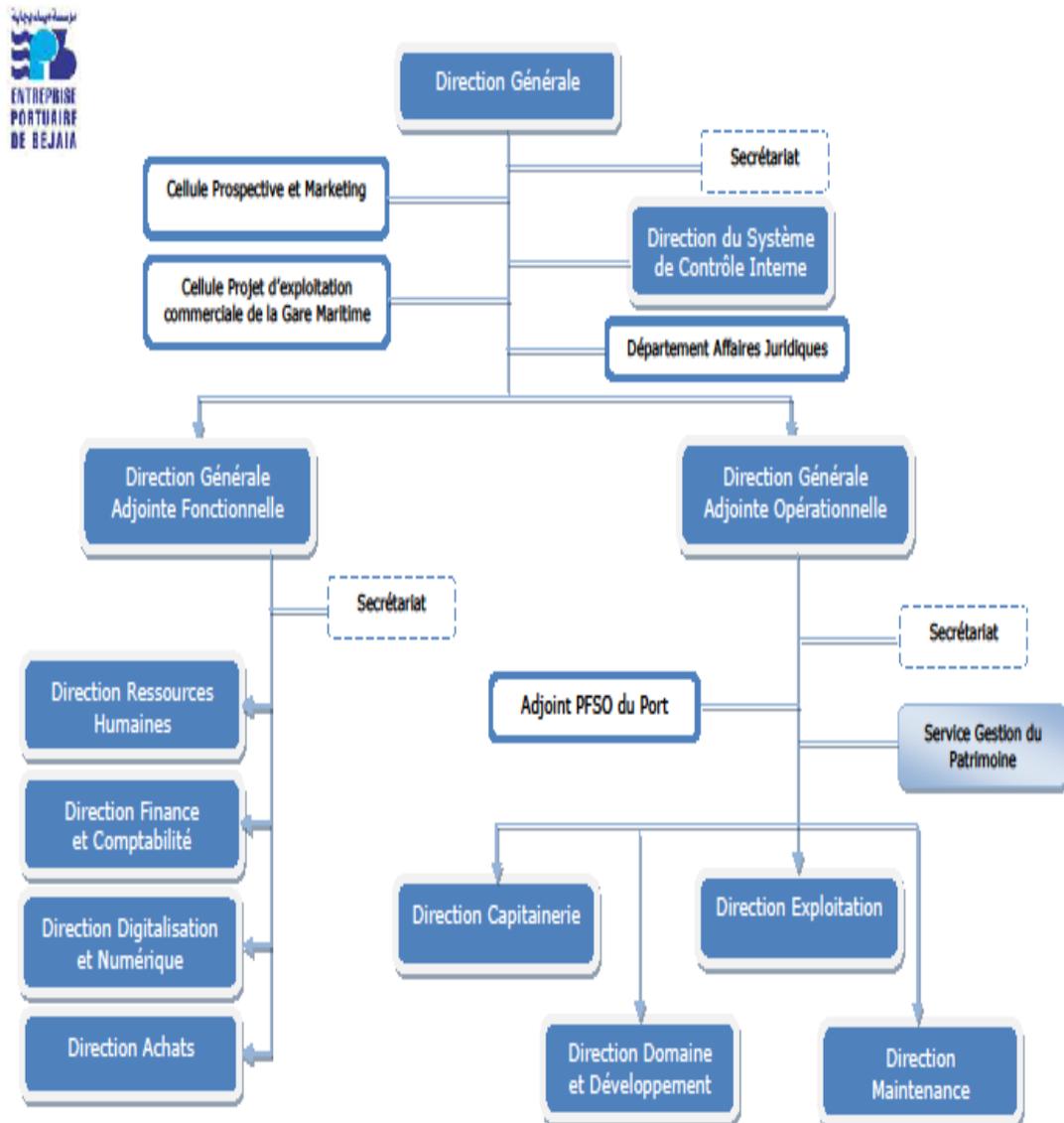
Direction Maintenance :

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Figure n°03 : Organigramme de l'entreprise :



Source : Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Section 2 : Analyse de la structure financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) :

Dans cette section nous allons essayer de donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) durant les exercices 2019 et 2020 à partir des différents documents comptables des états financiers (Bilan, Comptes de résultat...), fournies par celle-ci durant notre période de stage (à savoir deux mois). En mettant en pratique les différents outils et méthodes d'évaluation de la performance financière abordés précédemment dans la partie théorique de notre étude.

1. Analyse de la structure financière :

1.1. Analyse du bilan :

1.1.1 Actif du bilan :

L'actif de bilan est composé de l'actif non courant et l'actif courant comme suit :

Tableau n°5 : Actifs du bilan de l'EPB pour l'exercice 2019 et 2020

UM : KDA

Libellé	Brut 2020	Amort/ Prov 2020	Net 2020	Net 2019
Actifs non courants				
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	58 549	46 824	11 725	23 492
Immobilisations corporelles	22 480 440	8 286 725	14 193 715	8 657 774
Immobilisations en cours	1 147 897	-	1 147 897	7 321 751
Immobilisations financières	4 806 533	130 096	4 676 437	4 676 764
Impôts différés actif	384 258	-	384 258	374 152
Total actif non courant	28 877 677	8 463 645	20 414 032	21 053 933
Actifs courants				
Stocks et encours	336 317	1 271	335 046	319 427
Créances et emplois assimilés	1 147 550	118 456	1 029 094	1 345 746
Disponibilités et assimilés	633 240	-	633 240	689 876
Total actifs courants	2 117 107	119 727	1 997 380	2 355 050
Total général actif	30 994 784	8 583 372	22 411 412	23 408 983

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau N°06 : Comparaison de la situation de l'actif net de l'EPB : UM : KDA

Année 2020	Année 2019
22 411 412	23 408 983

NB : L'EPB clôture l'exercice 2020 avec un total net du bilan de **22 411 412 KDA** contre **23 408 983 KDA** pour l'exercice 2019, soit une baisse de **997 571 KDA**.

Nous entamons les explications de cette baisse de la situation de l'entreprise en étudiant chaque rubrique de l'actif du bilan :

Actif non courant :

a. Les immobilisations nettes

Tableau n°7 : Analyse des Immobilisations nettes UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Immobilisations incorporelles	23 492	11 725	-11 767	-50
Immobilisations corporelles	8 657 774	14 193 715	5 535 941	+64
Immobilisations en cours	7 321 751	1 147 897	-6 173 854	-84
Immobilisations financières	4 676 764	4 676 437	-327	-
Total	20 679 781	20 029 774	-650 007	-03

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire : La part des immobilisations nettes a atteint au 31.12. 2020 un niveau de **20 029 774 KDA** contre **20 679 781 KDA** en 2019, soit une légère baisse de **-03 %**, induite par la **baisse** des postes ci-après :

- **Immobilisations incorporelles**, qui passent de **23 492 KDA** en 2019 à **11 725 KDA** en 2020 soit, une **baisse de 50 %**, qui représente l'amortissement annuel de l'exercice.

- **Immobilisations en cours** : passant de **7 321 751 KDA** en 2019 à **1 147 897 KDA** en 2020, soit une baisse de **84 %**. Cette baisse est due essentiellement à la réception des projets ci-après et qui constituent l'augmentation des immobilisations corporelles :

Parking Gare Maritime	673 375 KDA
Escale voyageurs	1 537 112 KDA
Bloc administratif	431 398 KDA
Poste à Quai n° 25	2 991 029 KDA
Un poste RO/RO	576 484 KDA

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- **Immobilisations financières** : la valeur brute reste inchangée, et sont composées ;

Les participations et créances rattachées : le montant total s'élève à **391 625 KDA** est sont constituées de ;

- Titres de filiale BMT : **255 000 KDA,**
- Créance sur l'EGPP : **113 096 KDA,**
- Créance sur BMT : **6 529 KDA,**
- Créance sur la CNAN : **17 000 KDA,**

Les autres immobilisations financières : d'un montant de **4 414 906 KDA** et composées de ;

- Les Dépôt à terme : **3 900 000 KDA,**
- Les obligations : **500 000 KDA,**
- Les actions SAIDAL : **7 030 KDA,**
- Les dépôts & cautionnements versés : **7 876 KDA.**

Impôts différés actif :

UM : KDA

En KDA Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Impôts différés actif	374 152	384 258	+10 106	+03

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire : D'après les résultats de ce tableau, on remarque une hausse des impôts différés actifs, qui est due au réajustement de la provision des indemnités de départ en retraite au 31.12.2020, ils sont détaillés comme suit :

- Impôts différés actifs sur indemnités de départ à la retraite 346 951 KDA
- Impôts différés actifs sur charges à payer 37 307 KDA

Actif courant :

a. Stocks et en cours :

Tableau n°8 : Analyse des stocks et en cours

UM : KDA

Rubriques	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Matières et fournitures	320 698	336 317	15 619	+05
Stocks à l'extérieur	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-1 271	-1 271	-	-
Total	319 427	335 046	15 619	+05

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Commentaire : La valeur des stocks et encours au 31.12.2020 s'élève à **335 046 KDA**, soit une hausse de 05 % par rapport à l'exercice 2019, due essentiellement à l'approvisionnement en pièce de rechange matériel exploitation pour la maintenance, ce qui se traduira par une amélioration de la capacité de l'entreprise à faire face aux risques de rupture de stock.

b. Créances et emplois assimilés nettes :

Tableau n°9 : Analyse des créances et emplois assimilés

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Clients et comptes rattachés	844 474	683 308	-161 166	-19
Autres débiteurs	85 815	81 312	-4 503	-5
Impôts et assimilés	415 456	264 473	-150 983	-36
Total	1 345 745	1 029 093	-316 652	-23

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire : On constate qu'au 31.12.2020, le montant net des créances et emplois assimilés s'élève à **1 029 093 KDA** contre **1 345 745 KDA** en 2019, soit **une baisse de 23%**, détaillée comme suite :

- Clients et comptes rattachés :

Libellé	2019	2020
Clients	822 423	679 769
Clients douteux	108 217	118 456
Produits non encore facturés	22 051	3 539
Pertes de valeurs	-108 217	-118 456
Total	844 474	683 308

- Autres débiteurs :

Ce poste comprend les rubriques ci-après :

- Avances et acomptes fournisseurs 3 405 KDA
- Avances et acomptes accordés au personnel 18 389 KDA
- Créances EP Alger 530 KDA
- Créances EGPP 204 KDA
- Créances sur SONATRACH (réhabilitation port pétrolier) 1 960 KDA
- Produits à recevoir (intérêts sur DAT & obligations) 54 878 KDA
- Services constatés d'avance (Divers fournisseurs) 1 946 KDA

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Impôts et assimilés :

▪ Acomptes provisionnels IBS – Exercice 2020	228 363 KDA
▪ Autres avances sur impôts (IRG sur DAT)	15 792 KDA
▪ TVA déductible sur investissements	8 595 KDA
▪ TVA déductible sur matières & fournitures	138 KDA
▪ TVA déductible sur prestation de services	11 585 KDA

c. Disponibilités et assimilés :

Tableau n°10 : Analyse des disponibilités et assimilés

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Placements & actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie	689 876	633 240	-56 636	-08
Total	689 876	633 240	-56 636	-08

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire : on constate qu'au 31 Décembre 2020, les disponibilités et assimilés de l'entreprise d'un montant de **633 240 KDA** ont connu une baisse de **-56 636 KDA**, soit (-**08%**) par rapport à l'exercice 2019.

Cette variation s'explique par :

- La baisse des encaissements sur le chiffre d'Affaires, d'une part ;
- Les sommes importantes versées au personnel dans le cadre de l'attribution d'une prime exceptionnelle d'encouragement, parallèlement aux salaires versés soit un total annuel décaissé de **1 907 277 KDA**,
- Le remboursement des emprunts a enregistré quant à lui, une hausse de **(+318 228 KDA)** étant donné que la totalité des crédits sont mobilisés.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

1.1.2. Passif du bilan :

Passif de bilan est composé de l'ensemble des éléments représenté dans ce tableau :

- **Bilan au 31 Décembre - Passif**

Tableau n°11 : Passif du bilan de l'EPB pour l'exercice 2019 et 2020

UK/DA

En milliers de Dinars Libellé	2019	2020
Capitaux propres		
Capital émis	3 500 000	3 500 000
Primes et réserves	9 395 315	9 394 959
Résultat net	572 579	567 283
Autres capitaux propres –Report à nouveau		539 426
Total capitaux propres	13 467 894	14 001 668
Passifs non courants		
Emprunts et dettes financières	6 288 948	5 089 534
Impôts (différés et provisionnés)	14 366	4 495
Autres dettes non courantes	139 204	139 204
Provisions et produits constatés d'avance	1 355 454	1 409 929
Total passif non courant	7 797 972	6 643 162
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	667 822	475 596
Impôts	519 795	356 245
Autres dettes courantes	955 499	934 742
Total passif courant	2 143 116	1 766 582
Total général passif	23 408 983	22 411 412

Les ressources permanentes constituées des capitaux propres et dettes à long moyen terme d'un montant de 20 644 830 KDA, soit 92 % du total passif.

Les dettes à court terme d'un montant de 1 766 582 KDA, soit 8 % du total passif représentant ce que l'entreprise doit aux fournisseurs, aux organismes sociaux et fiscaux.

Tableau n°12 : Comparaison de la situation du passif net de l'EPB :

UM : KDA

Année 2020	Année 2019
22 411 412 KDA	23 408 983 KDA

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

NB : L'EPB clôture l'exercice 2020 avec un total net du passif de 22 411 412 KDA contre 23 408 983 KDA pour l'exercice 2019, soit une baisse de 997 571 KDA.

Nous entamons les explications de cette baisse de la situation de l'entreprise en étudiant chaque rubrique du passif du bilan :

Capitaux propres :

Tableau n°13 : Analyse des capitaux propres de l'EPB

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Capital émis	3 500 000	3 500 000	-	-
Primes et réserves	9 395 315	9 394 959	-356	-
Résultat net	572 579	567 283	-5 296	-0.009
Report à nouveau	-	539 426	-	-
Total capitaux propres	13 467 894	14 001 668	533 774	+03

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire :

On constate que les capitaux propres qui représentent **62 %** du total du bilan, ont connu une **hausse** de 533 774 KDA, soit **(+031%)**, par rapport à 2019, cette progression constitue la résultante du résultat net de l'exercice 2019, mis en report à nouveau et non encore distribué au 31/12/2020, ce qui traduit une hausse de la capacité de l'entreprise à financer ses besoins d'exploitations et à couvrir ses obligations financières.

Passifs non courants :

Tableau n°14 : Analyse du Passifs non courants

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Emprunts et dettes financières	6 288 947	5 089 534	-1 199 413	-19
Impôts (différés et provisionnés)	14 366	4 495	-9 871	-69
Autres dettes non courantes	139 204	139 204	-	-
Prov. et produits constatés d'avance	1 355 455	1 409 929	54 474	+04
Total	7 797 972	6 643 162	-1 154 810	-15

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Le passif non courant concerne les emprunts et les provisions, dont le remboursement Ne se fait pas dans les douze prochains mois. Ainsi, les dettes à long terme contractées auprès de la banque sont incluses.

Commentaire : À partir du tableau nous observons qu'en 2020, le passif non courant a connu une baisse de **15%**, qui s'expliquent comme suite :

- **Emprunts et les dettes financières** valorisés à 5 089 534 KDA, ont connu une contraction de - 1 199 413 KDA, soit (-19 %) par rapport à 2019, qui représente la quote-part de crédits remboursée durant l'exercice, qui se résume ainsi :
 - Bétonnage de la zone extra-portuaire de TIXTER, le montant s'élève à 336 457 KDA ;
 - Acquisition des grues portuaires, le montant s'élève à 425 000 KDA ;
 - Bétonnage de la zone extra-portuaire de TIXTER « Partie A » le montant s'élève à
215 657 KDA ;
 - Réalisation de la nouvelle gare maritime, le montant s'élève à 1 596 000 KDA ;
 - Acquisition d'un remorqueur, le montant s'élève à 720 508 KDA
 - Réalisation d'un poste à quai, le montant s'élève à 1 777 778 KDA
 - Les dépôts et cautionnements reçus : dont le montant s'élève au 31/12/2020 à
18 134 KDA.
- **Impôts (différés et provisionnés) :** d'un montant de 4 495 KDA concernent l'impôt différé passif sur les intérêts non échus des DAT.
- **Les autres dettes non courantes :** d'un montant de 139 204 KDA représentent la concession du terrain TIXTER BBA.
- **Provisions et produits constatés d'avance :** d'un montant de 1 409 929 KDA regroupent :
 - Provision pour départ à la retraite :

La dotation de l'exercice 2020 est de (96 981 KDA) compte tenu du réajustement par rapport aux départs effectifs des travailleurs durant l'exercice 2020, qui sont au nombre de (06) départs en retraite et (05) décès, cumulant un total de 42 507 KDA.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Provision pour Impôts :

D'un montant de (75 500 KDA) relatives à un contentieux fiscal concernant l'exercice 2007, dont l'entreprise a obtenu un dégrèvement, exécuté partiellement par l'administration fiscale.

Passifs courants :

Tableau n°15 : Analyse du passifs courants

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	Var (2) – (1)	% Var
Fournisseurs et comptes rattachés	667 822	475 596	-192 226	-29
Impôts	519 795	356 244	-163 551	-31
Autres dettes courantes	955 499	934 742	-20 757	-02
Total	2 143 116	1 766 582	-376 534	-18

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

Commentaire :

Nous constatons qu'en 2020, le passif courant a connu une baisse de **18%**, soit -376 534 KDA par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse s'explique par :

- **Fournisseurs et comptes rattachés :**

Les fournisseurs et comptes rattachés d'un montant de 475 596 KDA ont connu une baisse d'un montant de 376 534 KDA, soit **(-29 %)**.

Au 31 Décembre 2020, les fournisseurs sont détaillés comme suit :

- Fournisseur de stocks 65 909 KDA
- Fournisseurs de Services 62 466 KDA
- Fournisseurs d'Energie 1 008 KDA
- Fournisseurs d'eau 637 KDA
- Fournisseurs d'immobilisations 69 758 KDA
- Retenues de Garanties 272 376 KDA
- Factures à recevoir 2 000 KDA

- **Impôts :**

Le montant du poste impôts arrêté au 31/12/2020 s'élève à 356 244 KDA, il a connu une baisse importante de **-31 %** comparativement à l'exercice précédent, et réparti ainsi :

- IBS 129 830 KDA
- TVA collectée sur prestations de services 121 638 KDA
- TVA exigible à payer 71 103 KDA

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

▪ Taxe sur l'activité professionnelle	20 434 KDA
▪ Redevances dues sur occupations domaines publics	11 838 KDA
▪ Autres impôts d'exploitation dus	1 401 KDA

- **Autres dettes courantes :**

S'élèvent au 31/12/2020 à 934 742 KDA contre 955 499 KDA en 2019, soit une baisse de **02 %**.

Ce poste comprend :

▪ Clients créditeurs (avances reçues)	2 984 KDA
▪ Personnel, rémunérations dues	136 373 KDA
▪ Retenues sur salaire pour compte œuvres sociales	13 845 KDA
▪ Reliquat sur bénéfice à distribuer	604 KDA
▪ Personnel, charges à payer congé annuel	89 755 KDA
▪ Personnel, charges à payer CNAS	23 336 KDA
▪ Crédoiteurs de frais de mission	346 KDA
▪ Sécurité sociale	113 552 KDA
▪ Etat, IRG à payer	57 004 KDA
▪ Compte courant des associés	298 328 KDA
▪ Autres créditeurs divers	62 KDA
▪ BMT	8 747 KDA
▪ EGPP	89 KDA
▪ TVA contrat Réhabilitation (SONATRACH)	103 703 KDA
▪ Débours	241 KDA
▪ Provisions, passifs courants (Provisions pour pertes probables)	40 377 KDA
▪ Diverses charges à payer (intérêts courus à payer, taxe formation)	15 000 KDA
▪ Intérêts sur emprunts courus, à payer	30 396 KDA

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau n°16 : Bilan net en grandes masses

UM : KDA

Actif (Besoins de financement)	2019	2020	Passif (Ressources de financement)	2019	2020
Actif fixe	21 053 933	20 414 032	K. P	21 265 866	20 644 830
Actifs circulants	2 355 050	1997 380	Capitaux propres	13 467 894	14 001 668
Valeur d'exploitation	319 427	335 046	DLMT	7 797 972	6 643 162
Valeur Réalisable	1 345 746	1 029 094			
Valeur Disponible	689 876	633 240	DCT	2 143 116	1 766 582
TOTAL ACTIF	23 408 983	22 411 412	TOTAL PASSIF	23 408 983	22 411 412

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de l'EPB

1.2 Analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaire de gestion

- **Tableau n°17 :** formule de calcul des SIG

Différents Soldes	Formule
Chiffre d'affaires (CA)	Ensemble des ventes et prestations de service
Production de l'exercice	CA + Subvention d'exploitation
Consommation de l'exercice	Achat consommé + Services extérieur + Autres consommations
Valeur ajoutée (VA)	Production de l'exercice – consommation de l'exercice
E.B. E	VA – Charges de personnel – Impôts, Taxes et Versement Assimilées
R.O	E.B.E + Autres produits opérationnel – Autres charges opérationnel – Dotations aux amortissements et provision +Reprise sur pertes de valeur de provisions
R. F	Produits financiers – Charges financières
R.O.A. I	R.O + R. F
R.N.A. O	R.O.A.I – Impôts exigibles sur résultat ordinaire et impôts différés
R. N	R.O.A.I + Produits extraordinaires – Charges extraordinaires

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau n°18 : Calcul des principaux soldes intermédiaires de gestions.

UM : KDA

Libellé	2019 (1)	2020 (2)	% Var (2) – (1)
Chiffre d'affaires	6 332 318	5 954 353	-06
Consommations intermédiaires	719 293	621 970	-14
Valeur ajoutée	5 620 825	5 332 383	-05
Excédent brut d'exploitation	1 778 681	1 525 428	-14
Résultat opérationnel	846 594	656 490	-22
Résultat financier	-39 847	20 646	+200
Résultat ordinaire avant impôts	806 747	677 136	-16
Résultat net de l'exercice	572 579	567 283	-01

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Le total des **prestations fournies** en 2020 par cette entreprise s'élève à **5 954 353 KDA**, soit une baisse (**06 %**) par rapport à l'exercice précédent, cette régression est due essentiellement aux facteurs suivants :

- La baisse des exportations du pétrole brut (effondrement des prix) tout au long de l'année 2020 ;
- L'arrêt de l'activité au niveau du port sec de TIXTER depuis le 2ème semestre 2020 ;
- La crise sanitaire ayant perturbé le rythme d'exploitation ;
- Une grève subie ayant impacté sensiblement le chiffre d'Affaires.

La **valeur ajoutée** s'est contractée de (**-05 %**) rapportée à l'exercice 2019, cette baisse est due à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de **377 965 KDA**.

L'**excédent brut d'exploitation** de l'exercice 2020 a diminué de (**-253 253 KDA**) comparé à l'exercice 2019, cette baisse reste toujours une conséquence directe de la baisse du chiffre d'affaires.

Le **résultat opérationnel** a également régressé de (**-22 %**) par rapport à 2019 bien que les produits opérationnels ainsi qu'une relative diminution des dotations aux amortissement & provisions, ont diminués l'impact de la baisse du chiffre d'affaires.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Le **résultat financier**, redevient positif en 2020 suite à l'encaissement de dividendes de la filiale BMT.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa clôture l'exercice 2020 avec un **résultat net positif** de **567 283 KDA**

Commentaire : malgré une baisse de son niveau d'activité due entre autres à l'arrêt sec de ses activités durant le deuxième semestre 2020 à cause de la crise sanitaire du covid-19, l'entreprise portuaire de Bejaïa reste tout de même rentable avec un résultat net positif de 567 283 KDA, et cela malgré une baisse de son niveau de performance qui a connu une contraction par rapport à l'exercice 2019.

1.3. Capacité d'autofinancement :

Ce tableau représente le calcul de la CAF de l'EPB par la méthode additive :

Tableau n°19 : Calcul de la CAF

UM : KDA

Libellé	Formules	2019	2020
Capacité d'autofinancement de l'exercice	RN + Dotation aux provisions et amortissement – Reprise + VNC – Produits de cessions d'éléments d'actif	1 618 321	1 599 801

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2020 a connu une **baisse** de **18 520 KDA** par rapport à l'exercice 2019, justifiée par la diminution du résultat de l'exercice.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 02 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

1.4. Analyse de la performance de l'entreprise par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :

Faire une analyse à l'aide des indicateurs d'équilibres financiers permet à l'entreprise de savoir si elle a une situation financière stable. A l'aide des montants figurant dans le bilan On peut déterminer ces indicateurs qui sont : fonds de roulement, besoin en fond de Roulement, trésorerie nette.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

1.4.1 Fonds de roulement :

Il se détermine par deux méthodes soit par le haut du bilan ou bien par le bas du bilan

a. Par le haut du bilan :

Il est calculé comme suite :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actifs fixe}$$

Avec capitaux permanent (KP)= CP+ passifs non courants

Tableau n°20 : Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan

UM : KDA

Désignation	2019	2020
Capitaux permanents	21 265 866	20 644 830
Actifs fixes	21 053 933	20 414 032
Fonds de roulement	211 933	230 798

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

a. Par le bas du bilan :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Actifs circulants} - \text{Passifs courants(DCT)}$$

Tableau n°21 : Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

UM : KDA

Désignation	2019	2020
Actifs circulants	2 355 050	1997 380
DCT	2 143 116	1 766 582
Fonds de roulement	211 933	230 798

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

L'entreprise portuaire de Bejaia est en situation d'équilibre pour les deux années (2019, 2020). Le fonds de roulement passe de 211 933 KDA en 2019 à 230 788 KDA en 2020 soit une **augmentation de 18 865 KDA (+09 %)** par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration est relative à l'achèvement des investissements productifs engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

Il y a lieu de noter que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une petite marge de sécurité.

1.4.2. Besoin en fonds de roulement :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau n°22 : Calcul du besoin en fonds de roulement

UM : KDA

Désignation	2019	2020
Valeur d'exploitations	319 427	335 046
Valeur réalisable	1 345 746	1 029 094
DCT	2 143 116	1 766 582
Besoin en fonds de roulement	-477 943	-402 442

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2019 & 2020 sont **négatifs**. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitations, autrement elle dispose suffisamment de ressources pour financer ces besoins d'exploitation, ce qui est bon signe de performance.

1.4.3 Trésorerie nette :

La trésorerie nette est le résultat qui est issue soit de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulements}$$

Tableau n°23 : Calcul de la trésorerie nette

UM : KDA

Désignation	2019	2020
Fonds de roulement	211 933	230 798
Besoin en fonds de roulement	-477 943	-402 442
Trésorerie net	689 876	633 240

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire : L'entreprise affiche au 31.12.2020 une trésorerie positive d'un montant de **633 240 KDA** soit une baisse de **56 636 KDA** par rapport à l'exercice 2019.

- Cette baisse est due essentiellement :

- Les sommes importantes versées au personnel dans le cadre de l'attribution d'une prime exceptionnelle d'encouragement, parallèlement aux salaires de l'exercice 2020 versés ;
- A La hausse conséquente des dépenses sociales et fiscales ;
- Au financement des investissements par les fonds propres de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

2. Analyse par la méthode des ratios :

Cette méthode fondée sur une série de rapprochements de deux grandeurs se prête particulièrement bien à l'analyse des performances, des politiques et des structures de l'entreprise.

2.1. Ratios de gestion :

Ce tableau comporte les résultats des ratios suivant :

Tableau n°24 : Calculs des ratios de gestion

Libellé	2019	2020
Ratio de recouvrement des créances clients	40 j	35 j
Ratio des frais de personnel (FP/CA)	58 %	61 %
Ratio des frais de personnel (FP/VA)	65 %	68 %

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

- Le délai de recouvrement des créances de l'exercice 2020 a connu une baisse de 05 jours par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration est due essentiellement à la baisse du chiffre d'affaires et à l'optimisation de la gestion du processus de recouvrement.
- Hausse du ratio des frais de personnel / chiffre d'affaires de 03 points, en raison de montant très important des frais de personnel qui représente 62 % du total charges, et ce, suite à la comptabilisation de la participation exceptionnelle d'encouragement sur les comptes de l'exercice 2020.
- Le ratio de frais de personnel / valeur ajoutée a connu lui aussi une augmentation de 03 points, en raison de la hausse conséquente des frais de personnel en dépit de la progression de la valeur ajoutée. On peut conclure que l'entreprise a des frais de personnels trop élevés ce qui est une contrainte à l'amélioration de niveau de performance, ceci se traduit par une mauvaise politique de gestion.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

2.2. Ratios de structure financière :

Ce tableau comporte l'ensemble des ratios de structure de l'EPB :

Tableau n°25 : Calculs des ratios de structures financière

Libellé	Formules	2019	2020
Ratio de financement permanent	Capitaux permanents / Actif immobilisé	1,01	1,01
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total dettes	1,35	1,66
Ratio de capacité de remboursement	DLMT / CAF	4,82	4,15
Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanent	0,63	0,68
Ratio d'endettement	Total dettes / Total Actif	0,42	0,38

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

Le ratio de financement permanent est supérieur à 1, ce qui explique arrive à financer ces actifs immobilisés. Le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une très bonne autonomie financière et elle peut facilement faire face à ces dettes.

Ratio d'endettement est inférieur à 50 %, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible.

2.3. Ratios de liquidités :

Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à convertir ses actifs en espèce pour payer son passif courant.

Tableau n°26 : Calculs des ratios de liquidités

Libellé	Formules	2019	2020
Ratio de liquidité générale	Actifs circulants / DCT	1,10	1,13
Ratio de liquidité réduite	(VR + VD) / DCT	0,95	0,94
Ratio de liquidité immédiate	VD / DCT	0,32	0,36

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés attendre.
- Ratio de liquidité immédiate pour les deux (02) exercices 2019 & 2020 est inférieur à 0,50, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires.

2.4. Ratios de rentabilité :

Ces ratios fournissent l'information sur la rentabilité de l'entreprise, on mesure les bénéfices en fonction des ventes et en fonction de l'investissement des actionnaires.

Tableau n°27 : Calculs des ratios de rentabilités

Libellé	Formules	2019	2020
Ratio de rentabilité économique	Résultat opérationnel /Total Actif	0,04	0,03
Ratio de rentabilité financière	Résultat net/Capitaux propres	0,04	0,04
Ratio de rentabilité Commerciale nette	Résultat net /CAHT	0,09	0,10

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

- Ratio de rentabilité économique a connu une légère baisse en raison de la régression du résultat opérationnel de l'entreprise de 22 %.
- Ratio de rentabilité financière reste stable durant les deux (02) exercices 2019 & 2020 due essentiellement à la baisse du résultat de l'entreprise.
- Ratio de rentabilité commerciale nette a légèrement progressé d'un (01) point.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

2.5. Ratios de solvabilité :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses obligations financières.

Tableau n°28 : Calcul du ratio de solvabilité

Libellé	Formules	2019	2020
Ratio de solvabilité générale	Total actif / Total dettes	2,35	2,66

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire : Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une légère augmentation, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

Section 3 : Evaluation de la performance financière à partir des modèles :

Pour mieux apprécier la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB). Nous allons apprécier d'autres modèles à savoir le seuil de rentabilité économique, le modèle Z-score d'Altman et le modèle EVA (economic value Added).

1. Le modèle Z-score d'Altman :

Le modèle d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la chance de faillite. L'Américain Edward Altman a publié le Z-score en 1968 comme mesure de la probabilité qu'une entreprise fasse faillite. Ce modèle combine cinq (5) ratios financiers pour prédire la probabilité qu'une entreprise devienne insolvable au cours des deux prochaines années.

Il est défini par la fonction suivante :

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

Où :

- X1 : est le ratio fonds de roulement / actif total
- X2 : est le ratio bénéfices non répartis / actif total
- X3 : est le ratio bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
- X4 : est le ratio valeur marchande des capitaux propres / total dettes
- X5 : est le ratio ventes totales / actif total

On doit d'abord présenter les éléments de la fonction Z-score, pour ensuite calculer les différents ratios de ce modèle sur les deux périodes (2019 et 2020) pour pouvoir évaluer la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau n°29 : Présentation des éléments de la fonction du modèle d'Altman **UM : KDA**

Désignation	2019	2020
Fonds de roulement	211 933	230 798
Total actif	23 408 983	22 411 412
Prime et réserves	9 395 315	9 394 959
EBE	1 525 427.58	1 788 681.34
Capitaux propres	13 467 894	14 001 668
Chiffre d'affaires	5 954 353.21	6 332 318.24
Total dettes	9 941 088	8 409 744

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

A partir de ce tableau nous allons calculer chaque élément de la fonction Z score pour les deux années.

Tableau n°30 : Détermination de chaque élément de la fonction Z score

Eléments	Formules	2019	2020
X1	FR / TA	0.009	0.010
X2	R / TA	0.401	0.419
X3	EBE / TA	0.065	0.080
X4	CP / TD	1.355	1.665
X5	CA / TA	0.254	0.282

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Ceci nous permettra d'apprécier la fonction du modèle Z-score d'Altman et d'évaluer la performance de cette entreprise.

Tableau n°31 : Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score :

$$\text{Formule Z} = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

Coefficients	2019	2020
1.2	0.011	0.012
1.4	0.561	0.587
3.3	0.215	0.264
0.6	0.813	0.999
1	0.254	0.282
La fonction Z=	1.854	2.144

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Selon cette norme : plus le score Z est bas, plus la probabilité qu'une entreprise se dirige vers la faillite est élevée. Un score Z inférieur à 1,8 signifie que l'entreprise est en difficulté financière et avec une forte probabilité de faire faillite. D'un autre côté, un score de 3 et plus signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité et qu'il est peu probable qu'elle déclare faillite. Un score compris entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone grise et avec une probabilité modérée de déposer son bilan

Commentaire :

Nous constatons que durant ces deux années, ce ratio est compris entre **1.8** et **3**. Cela signifie que l'entreprise est dans une **zone grise**, autrement dit que sa situation financière est équilibrée, mais avec toutes fois un risque de faillite modéré. Cela est dû à son faible fonds de roulement bien que celui-ci soit positive et aux montants élevés de ces obligations financières (Dettes).

Donc l'entreprise doit chercher à améliorer davantage sa situation financière pour rentrer dans **la zone verte (zone idéale)**. Pour cela, elle se doit d'essayer d'augmenter ses ressources en augmentant ses investissements par exemple, tout en limitant ses dettes financières.

1.1. Le modèle EVA (Economic value Added) :

La valeur économique ajoutée (EVA, economic value added) est une mesure qui révèle la performance financière d'une entreprise en fonction du revenu résiduel. Elle vise à définir la valeur qu'une entreprise génère avec les fonds investis.

Ce modèle nous permet ainsi de connaître la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique.

Formules de calcul = $(RF - CMPC) * CI$

Avec $RF = (RNAO / CP) * 100$ et $CI = \text{Actif immobilisé net} + \text{BFR}$ $RF = RNAO / CP$

$CMPC = (FP / KP) * RRA + (DF / KP) * CDF (1-t)$

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau n°32 : Calcul du coût moyen pondéré du capital

Eléments	2019	2020
Fonds propres (FP)	13 467 894	14 001 668
Capitaux permanents (KP)	21 265 866	20 644 830
Rentabilité recherchée par les actionnaires (RRA)	5%	5%
Dettes financières (DF)	6 288 948	5 089 534
Coûts dettes financières (CDF)	4,25%	4,25%
1-t	0,74	0,74
CMPC	4,13%	4,16%

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Tableau n°33 : Evaluation de la performance financière à partir du modèle EVA **UM : KDA**

Eléments	2019	2020
Actifs immobilisé net	20 414 032	21 053 933
BFR	-477 943	-402 442
Capital investi	19 936 089	20 651 442
RF	4,25%	4,05%
CMPC	4,13%	4,16%
EVA en %	0,12%	-0,11%
EVA en Valeur	23 923	-22 716

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Commentaire :

Nous constatons que la valeur ajoutée économique (**EVA**) est positive en **2019**, cela est due au fait que la rentabilité financière excède les couts des fonds investis, autrement dit l'entreprise est créatrice de richesse pour ces actionnaires, c'est-à-dire que sa rentabilité financière est supérieure est aux coûts moyens pondérés des capitaux investis.

Contrairement en 2020, la rentabilité financière de l'entreprise n'excède pas le cout des fonds investis, autrement qu'en 2020 il y' a eu une destruction de valeur pour les actionnaires qui se traduit par une performance relativement faible de l'entreprise durant cette période.

Cela est due principalement à la baisse du niveau d'activité de l'entreprise qui a connu un arrêt sec durant le deuxième semestre 2020 à cause de la crise sanitaire (Covid-19) et aux importantes sommes versées au personnel dans le cadre d'attribution d'une prime d'encouragement parallèlement aux salaires versés pendant cette période ; mais toutefois d'une manière de générale la performance financière de cette dernière reste saine.

Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Conclusion :

Ce chapitre pratique nous a permis de mettre en application toutes les notions théoriques abordées dans les chapitres précédents à savoir l'évaluation proprement dite de la performance financière l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

A la fin de notre étude empirique, nous pouvons dire que l'analyse des bilans comptables nous a permis de constater que les postes actif et passif de l'entreprise ont connus une baisse durant l'exercice 2020 par rapport à l'exercice 2019.

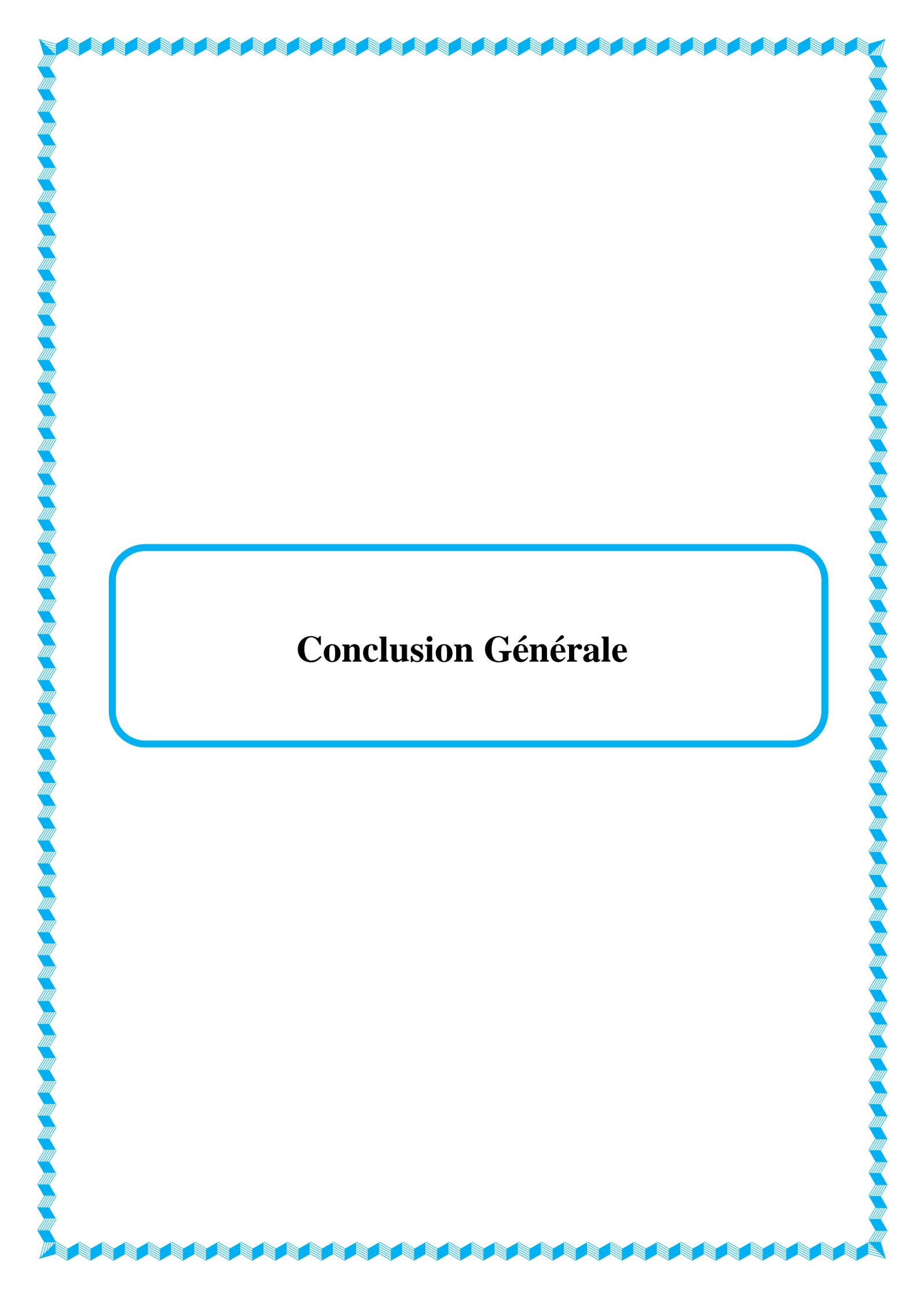
Mais toutefois l'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financiers nous a permis de voir que la structure financière de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) est équilibrée durant les 2 exercices, car son fonds de roulement est positif ce qui est un bon signe de performance. Par ce que cela signifie qu'elle dispose suffisamment de ressources pour financer ces besoins d'exploitations tout en réalisant un excédent de trésorerie due aux faits que son besoin en fonds de roulement est négatif.

L'analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaire de gestion, nous montre que malgré une baisse de son niveau d'activité durant l'exercice 2020, celle-ci reste tout de même performante avec résultat net positif durant les 2 exercices.

L'analyse par la méthode des ratios conforte notre idée quant au niveau de performance de l'EPB, avec un taux de rentabilité inférieur à 5 durant l'exercice 2019 et 2020, et cela malgré une très bonne solvabilité, cette entreprise est performante, mais toutefois son niveau de performance est relativement faible.

En fin L'évaluation par le score Z d'Altman, nous permet de constater que la performance financière de l'EPB est équilibrée durant les 2 exercices, mais toutefois avec des risques de faillite modérée, car elle est dans une zone grise (qui n'est pas la zone idéale). Quant à l'évaluation par le modèle EVA, celui-ci indique un niveau de performance relativement faible de l'EPB durant l'exercice 2020, car durant cette période il y a eu une destruction de richesse pour les actionnaires, et ce contrairement à l'exercice 2019.

D'une manière générale nous pouvons dire que malgré une baisse de niveau de performance en 2020, la situation financière de l'EPB reste tout de même relativement saine durant ces 2 exercices.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Aujourd'hui dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoins d'informations comptables financières fiables et pertinentes, afin mesurer le niveau de performance de l'activité de leur entreprise et de faire face aux niveaux défis, d'où la nécessité de la mise en place d'un système d'évaluation de performance efficace. Qui passe par le traitement de ces informations financières aussi bien internes, qu'externes en vue de porter un éclairage sur la santé financière de l'entreprise et sa capacité à déployer efficacement sa vision et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Comme nous l'avons pu constater durant la partie théorique, une entreprise est dite performante lorsqu'elle est efficace et efficiente en même temps, autrement dit lorsqu'elle atteint ses objectifs tout en utilisant ses ressources de manière optimale.

Nous avons également pu constater durant notre étude et stage, qu'une analyse de différentes informations comptables et financières produits par les états financiers, permettent à l'entreprise d'apprécier son niveau de performance. Mais toutefois pour piloter sa performance, mener à bien sa gestion et atteindre ses objectifs stratégiques, on a vue qu'il est important qu'elle utilise des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire ou le tableau de bord qui permettent les calculs des budgets, une analyse des coûts, et des écarts entre ses prévisions et réalisations qui sont un guide indispensable pour les managers pour la conduite de leur activité.

Ce pendant pour répondre à la problématique posée dans notre introduction générale, nous avons structuré notre étude de façons à apporter un éclairage sur le concept de performance financière, ainsi que ces outils, méthodes et indicateurs de mesure, tout en rapprochant l'aspect théorique de l'empirique.

Tout au long de notre travail de recherche au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (**EPB**), nous avons pu analyser et apprécier les différents indicateurs et outils de mesure de la performance financière et leurs importances dans la gestion de cette entreprise, améliorant sa performance, ainsi que sa capacité à réagir et à faire faces aux différents risques d'exploitation et de gestion. Nous pouvons alors dire que l'évaluation de la performance financière est une pièce maitresse pour l'évolution et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette

Conclusion Générale

évaluation se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise, ce qui a nous amène à dire que notre première hypothèse est confirmée.

Nous avons également pu constater durant notre stage, que l'EPB utilise une multitude d'indicateurs et outils tels que le bilan, le comptes de résultats, les soldes intermédiaires de gestion, la CAF et les différents ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que des outils de contrôle de gestion tels que la comptabilité générale, analytique et les Tableaux de bord..., qui lui permettent d'évaluer et de piloter sa performance financière et d'orienter ses objectifs stratégiques. Dès lors nous pouvons, donc dire que notre deuxième hypothèse est également confirmée.

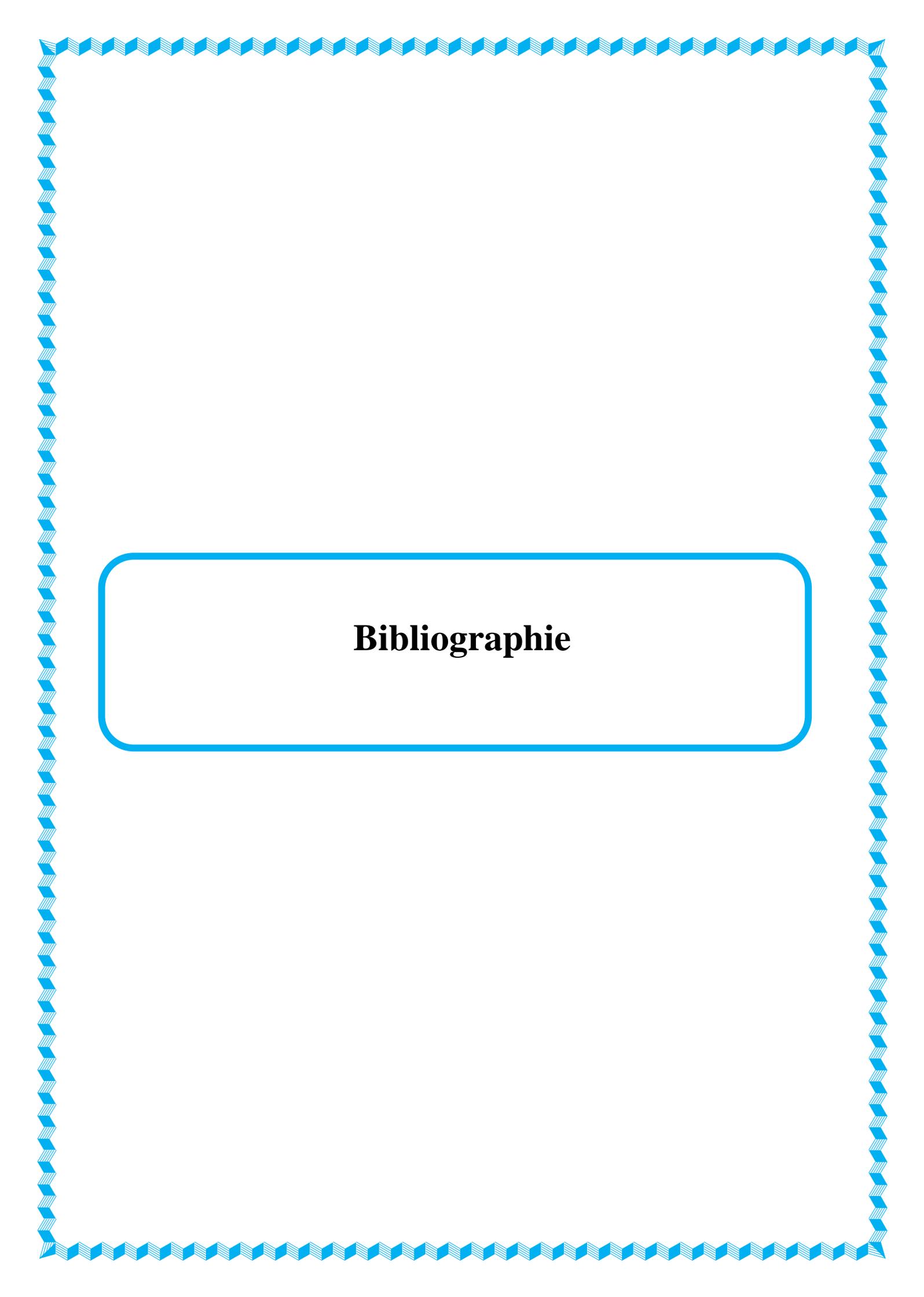
A l'issu de l'analyse effectuée tout au long de la parie empirique de notre étude, nous sommes arrivées à conclure que la situation financière de l'entreprise portuaire de Bejaia est saine malgré un niveau de performance relativement faible, et ça à partir d'une analyse des différents documents comptables de ses états financiers (bilan, compte de résultat...) durant les exercices 2019 et 2020.

Pour arriver à cette appréciation ci-dessus, nous avons :

- Premièrement analysé les bilans comptables de l'exercice 2019 et 2020, à partir desquels nous constatons que les postes actif et passif de l'**EPB** ont subis une baisse durant l'exercice 2020, mais toutefois l'analyse de la situation financière montre que **l'entreprise portuaire de Bejaia** est en situation d'équilibre, car son fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement tout au long des deux exercices. Ce qui a permis d'avoir une trésorerie nette positive et cela montre que L'**EPB** dispose d'un surplus de liquidité.
- Deuxièmement nous avons effectués une analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaire de gestion, qui nous montre que malgré une baisse de son niveau d'activité durant l'exercice 2020, celle-ci reste tout de même performante avec résultat net positif et une CAF positive durant les 2 exercices.
- Troisièmement nous avons effectués une analyse de l'état de la rentabilité et de la solvabilité de l'**EPB** à partir des ratios d'activités, à l'issu duquel nous avons pu constater que **l'entreprise portuaire de Bejaia** est rentable et solvables, autrement dit elle arrive à générer des revenus à partir des capitaux investis et elle peut facilement faire face à ces obligations financières.

Conclusion Générale

- Enfin nous avons mesurés la probabilité de défaillance de l'**EPB** durant les deux prochaines années et sa capacité à créer de la richesse pour ces actionnaires, et cela respectivement à partir du score Z d'Altman et du modèle EVA (qui sont 2 modèles que nous avons proposés d'utiliser, qui n'étaient pas encore utilisés au sein de cette entreprise). A l'issue de cette analyse, ces 2 modèles d'évaluation indiquent également que l'entreprise portuaire de Bejaia est en situation d'équilibre avec un score Z comprise entre 1.8 et 3 durant les 2 exercices, et cela malgré une destruction de richesses pour les actionnaires en 2020.



Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie :

I. Ouvrage :

1. AHARONI Y, The evolution and Management of state-owned Entreprises, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986.
2. Alain BEITONE et Ali, Dictionnaires des sciences économiques, Armand Colin, Paris, 2001.
3. ALAZARD.C et SEPARI.S, « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007.
4. BEATRICE et Francis GRANDGUILLOT, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino 9 éd, Paris 2015-2016.
5. BOUKHELIF Ahmed, Analyse financière, Edition Houma, Alger 2000.
6. BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Algérie, 2000, p185.
7. BRIQUET Ferri, Les plans de financement, édition Economica, Paris 1997, p.8-9
8. BURLAUD A., R. TELLER, S. CHATELAIN-PONROY, S. MIGNON et E. WALLISER, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris 2004.
9. CABANE Pierre, L'essentielle de Finance, Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004.
10. Caroline SELMER, Boîte à outils du Contrôle de Gestion, Dunod, Paris, 2013.
11. COHEN Elie, Analyse Financière, Edition Economica, 4eme édition, Paris 2004.
12. COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, 3^{ème} édition la découverte, Paris 2001.
13. COHEN Elie, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edition Edicef, Vanves, 1991.
14. COULAND, A., CROCE, C. & DERVAUX, B. (1986), Les ratios de productivité, Paris, Les éditions d'organisation.
15. CUMBY J., J. CONORD, Non financial performance measures in the Canadien biotechnology industry, Journal of Intellectual capital,2001.
16. DELAHAYE Jacqueline, Finance d'entreprise, Edition Dunod ,5eme édition, Paris 2016.
17. DIXON J.R., NANNI A.J et VOLLMAN T.E, The new performance challenge : mesuring manufacturing for world class competition, Dow-Jones-Irwin,1990.
18. DOHOU A. et BERLAND N, Mesure de la performance globale des entreprises, Actes du congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007.

Bibliographie

19. ESTABLIER A. (1988), *Et si on parlait de la performance dans votre entreprise*, Paris, éditions Eyrolles, p. 72
20. Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et pierre-Lauterant BESCOS, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO 2 Ed, Paris 2004.
21. GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière » 12eme édition, Paris 2014/2015.
22. HERBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010.
23. Hervé ARNOUD, *Le contrôle de gestion... en action*, éd Liaisons, France 2001.
24. HUBERT de La Burslerie, *information financière et diagnostic*, DUNOT 4^{ème} Ed, Paris.
25. J.L Le MOIGNE (1977), d'après GRENIER .C et BONNEBOUCHE. J (1998). *Système d'information comptable*, Editions Foucher, Paris.
26. JACQUES Le Mouel, *critique de l'efficacité*, Seuil, France 1991.
27. K.J. SNOUSSI et M.J. RIGOBERT, *Finance d'entreprise*, Dunod 3^{éd}, Paris, 2016.
28. LAHILLE Jean-Pierre, *Analyse financière*, 3^{éd} Dunod, Paris, 2007, p.17
29. LAUZEL, R. & TELLER R. (1986), *Contrôle de gestion et de budgets*, Editions Sirey, Paris.
30. LOTMANI N, *Analyse financière*, Edition pages-blues, Alger, 2003.
31. MACHESNAY, *Economie d'entreprise*, Ed Eyrolles, Paris 1991.
32. MARMUSE C., *Performance*, Economica, Paris 1997.
33. MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007.
34. PAUCHER P., *mesure de la performance financière de l'entreprise*, collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie 1993.
35. PESAQUEUX Y, *la notion de performance globale*, Forum International ETHICS, Décembre 2004, Tunis.
36. PEYRARD. Josette, *Gestion Financière* ,1er édition Gestion, France 1990.
37. PIGET P., *Gestion financière de l'entreprise*, Edition Economica, Paris 1998.
38. PINTO, *Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale*, éd. Economica, Paris 2003.
39. R. KAPLAN et D.P. NORTON, *Le Tableau de Bord Prospectif*, 3Ed Eyrolles, Paris 2003.

Bibliographie

40. ROBERT Reix, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, Paris 1995.
41. Said YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 éd, Casablanca 2013.
42. SINK S. Productivity management : planning, measurement and evaluation, control and improvement, John Wiley & Sons inc, New York, 1985.
43. SLOAN A., My years with General Motors, Doubledy, New-York 1963.
44. TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009.
45. VOYER, P. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université de Québec, 1999.

II. Articles et Revues :

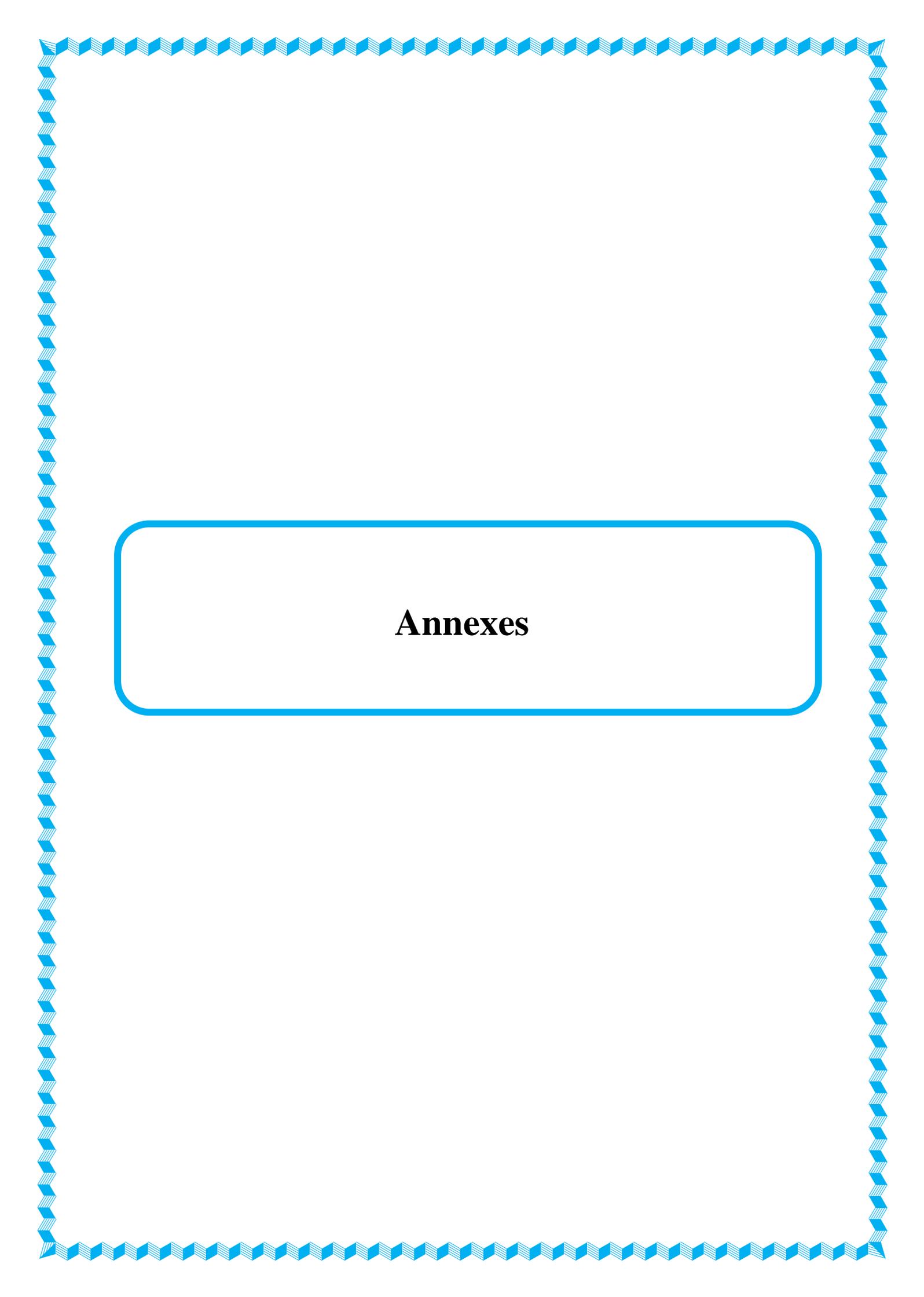
1. BARET P, « l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? » 2^{ème} journée de recherche du CEROS.
2. BARRAUD-Didier et Al, l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, Revue de gestion des ressources humaines n°47,2003.
3. BERGERON, H. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours. 1999.
4. BOURGUIGNON, « La performance, essais de définition », Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août 1995, N°269.
5. DUVAL J., « Concessions et conversion à l'économie », in Actes de la recherche en sciences sociales, Vol.131-132, mars 2000.
6. FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003.
7. GEORGOPOULOUS, B.S. et TANNENBAUM, A.S (1957), « The study of organisational effectiveness », American Sociology Review, 1957, volume 16.
8. Gregory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213).
9. GUERET T.L, LEBRATY J., pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestion n°52,2006.
10. Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prédiction de faillite des entreprise tunisiennes par la régression logistiques », 20^{ème}s Congrès de l'AFC, 1990.

Bibliographie

11. KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989.
12. MENDOZA et Al, Tableau de bord et balanced scorecards, Groupe revue fiduciaire, 2002.
13. MORIN E., GUIDON M. et BOUALIANNE E., mesurer la performance de l'entreprise, Gestion, vol 21, n°3, septembre 1996.
14. STEERS, R.M. « Problems in the measurement of organisational effectiveness », Administrative Science Quarterly, December 1975, Volume 20.
15. TSAPI V, « la performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », revue française de marketing, n°173-174.
16. ZINEB Isor « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » Dans Projectique 2017/2(n°17).

III. Sites internet :

1. [Benchmarking : définition simple, traduction et synonymes \(journaldunet.fr\)](#), consulté le 28/05/2022.
2. <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion#:~:text=La%20m%C3%A9thode%20des,de%20ces%20fonctions.>, consulté le 18/05/2022.
3. <https://fr.livingeconomyadvisors.com/624-what-is-altman-and-rsquo-s-z-score-model>, consulté le 10/05/2022.
4. https://www.compta-facile.com/l-actif-du-bilan-comptable-en-detail/#Lactif_circulant, consulté le 22/04/2022
5. <https://www.etudier.com/dissertation/Les-Dix-principaux-Avantage-De-I%E2%80%99Eva/65894857.html>, consulté le 12/05/2022.
6. <https://www.l-expert-comptable.com/a/51955-le-passif-du-bilan.html>, consulté le 08/05/2022
7. Nathalie POUILLARD, 7 indicateurs financiers à tracker pour assurer à votre entreprise une bonne santé, octobre 2020. Disponible sur : <http://www.appvizer.fr>, consulter le 02/04/2022.
8. [Système d'information : définitions, règles et exemples \(payfit.com\)](#), consulté le 30/05/2022.
9. [Le tableau de variation des capitaux propres \(compta-facile.com\)](#), consulté 25/05/2022.
10. [L'Annexe - La pour tous](#), consulté le 30/05/2022



Annexes

Annexes 1 : COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Exercice		Exercice précédent	
Chiffre d'affaires		5 954 353 212,01		6 332 318 236,22	
Variation stocks produits et en cours					
Production immobilisée		-		7 800 000,00	
Subventions d'exploitation					
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 954 353 212,01		6 340 118 236,22	
Achats consommés		-	244 538 047,88	-	258 020 525,06
Services extérieurs et autres consommations		-	377 432 283,98	-	461 272 677,39
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-	621 970 331,86	-	719 293 202,45
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 332 382 880,15		5 620 825 033,77	
Charges de personnel		-	3 639 858 101,66	-	3 656 966 495,56
Impôts, taxes et versements assimilés		-	167 097 200,86	-	185 177 200,75
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 525 427 577,63		1 778 681 337,46	
Autres produits opérationnels		161 124 011,59		111 795 198,88	
Autres charges opérationnelles		-	14 095 610,79	-	3 096 638,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		-	1 032 518 211,39	-	1 045 741 794,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 552 658,14		4 956 278,82	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		656 490 425,18		846 594 381,75	
Produits financiers		261 007 154,73		171 964 121,34	
Charges financières		-	240 361 205,86	-	211 811 137,53
VI. RESULTAT FINANCIER		20 645 948,87		-	39 847 016,19
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		677 136 374,05		806 747 365,56	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-	129 830 528,37	-	253 736 610,55
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 977 220,06		19 568 262,70	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 393 037 036,47		6 628 833 835,26	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-	5 825 753 970,73	-	6 056 254 817,55
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		567 283 065,74		572 579 017,71	
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Éléments extraordinaires (charge) (à préciser)					
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE					
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		567 283 065,74		572 579 017,71	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés					

Annexes 2 :

BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		58 549 114,78	46 824 693,90	11 724 420,88	23 492 130,10
Immobilisations corporelles		22 480 439 658,62	8 286 724 642,31	14 193 715 016,31	8 657 773 876,15
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 606 742 844,76	661 974 153,80	2 944 768 690,96	404 628 389,10
Autres immobilisations corporelles		18 665 052 013,86	7 624 750 488,51	11 040 301 525,35	8 044 500 687,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 147 897 095,69		1 147 897 095,69	7 321 750 817,02
Immobilisations financières		4 806 532 875,83	130 095 809,96	4 676 437 065,87	4 676 763 673,87
Titres mis en équivalence				-	-
Autres participations et créances rattachées		391 625 650,63	130 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 407 030 272,00		4 407 030 272,00	4 407 386 880,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 876 953,20		7 876 953,20	7 846 953,20
Impôts différés actif		384 258 331,22		384 258 331,22	374 152 420,74
TOTAL ACTIF NON COURANT		28 877 677 076,14	8 463 645 146,17	20 414 031 929,97	21 053 932 917,88
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		336 317 047,39	1 271 038,60	335 046 008,79	319 427 465,43
Créances et emplois assimilés		1 147 550 105,99	118 456 134,85	1 029 093 971,14	1 345 746 469,55
Clients		801 764 541,77	118 456 134,85	683 308 406,92	844 474 492,96
Autres débiteurs		81 311 943,73		81 311 943,73	85 815 482,11
Impôts et assimilés		264 473 620,49		264 473 620,49	415 456 494,48
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		633 240 098,72	-	633 240 098,72	689 875 656,98
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		633 240 098,72		633 240 098,72	689 875 656,98
Total actif courant		2 117 107 252,10	119 727 173,45	1 997 380 078,65	2 355 049 591,96
TOTAL GENERAL ACTIF		30 994 784 328,24	8 583 372 319,62	22 411 412 008,62	23 408 982 509,84

Annexes 3 :

BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 394 958 558,49	9 395 315 166,49
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		567 283 065,74	572 579 017,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		539 426 410,84	-
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		14 001 668 035,07	13 467 894 184,20
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		5 089 534 266,32	6 288 947 958,32
Impôts (différés et provisionnés)		4 494 830,14	14 366 139,72
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 409 928 470,75	1 355 454 227,96
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		6 643 161 567,21	7 797 972 326,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		475 595 811,14	667 821 788,36
Impôts		356 244 169,90	519 795 031,13
Autres dettes courantes		934 742 425,30	955 499 180,15
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 766 582 406,34	2 143 115 999,64
TOTAL GENERAL PASSIF		22 411 412 008,62	23 408 982 509,84
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexes 4 : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

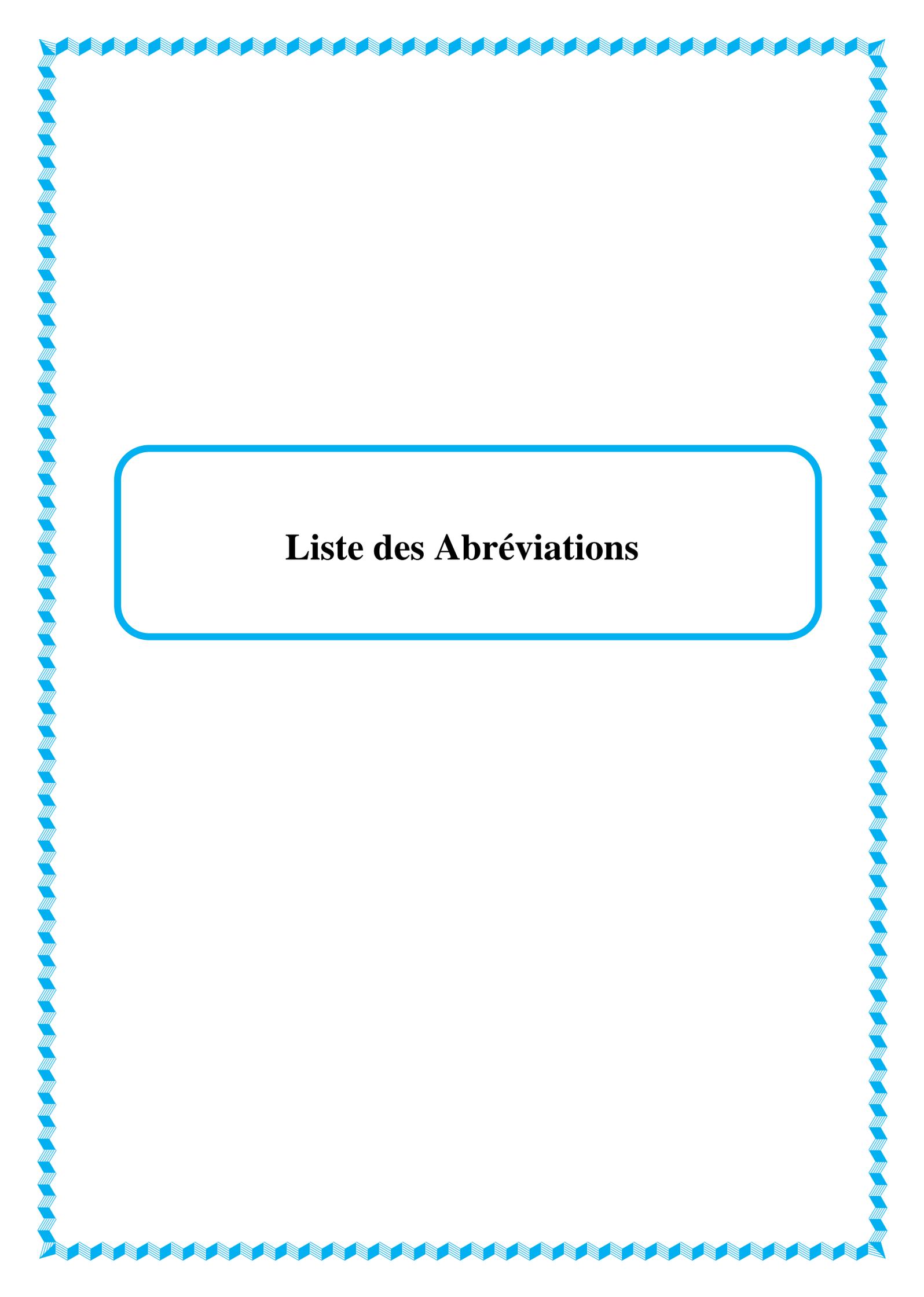
Arrêté au : 31/12/2020

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :			
Encaissements reçus des clients.		7 214 282 454,82	7 362 729 159,56
Autres encaissements.		200 631 778,65	212 190 107,12
Accréditifs, provisions	-	30 014 756,43	- 11 813 904,57
Accréditifs, restitution des provisions		30 014 756,43	52 965 769,12
Sommes versées aux fournisseurs.	-	705 399 388,03	- 912 205 388,56
Sommes versées aux personnels.	-	1 907 277 555,08	- 2 140 927 387,65
Sommes versées pour frais de missions	-	3 391 050,00	- 5 418 201,95
Sommes versées aux œuvres sociales	-	123 992 017,53	- 219 241 464,25
sommes versées aux organismes sociaux	-	950 882 260,33	- 996 367 396,27
Intérêts et autres frais financiers payés.	-	322 889 378,01	- 209 555 500,31
Impôts sur résultats payés.	-	103 285 745,00	- 499 033 708,00
Autres impôts et taxes.	-	1 732 819 881,73	- 1 557 727 135,61
Sommes versées aux filiales		-	-
Autres dépenses	-	37 640 736,04	- 42 039 022,23
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 527 336 221,72	1 033 555 926,40
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)		1 527 336 221,72	1 033 555 926,40
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :			
Décassement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	557 035 802,91	- 1 383 766 760,58
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	11 435 775,00
Décassements sur acquisition d'immobilisations financières.	-	500 000 000,00	- 1 000 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		500 000 000,00	1 400 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		182 175 000,00	171 375 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		81 382 900,00	515 808,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)	-	293 477 902,91	- 800 440 177,58
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.	-	120 000 000,00	- 130 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		-	172 106 150,15
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	-	1 201 188 657,24	- 882 960 747,27
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	-	1 321 188 657,24	- 840 854 597,12
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		298 569,81	- 20 714,38
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-	87 031 768,62	- 607 759 562,68
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		688 341 748,36	1 296 101 311,04
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		601 309 979,74	688 341 748,36

Annexes 5 : ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2020

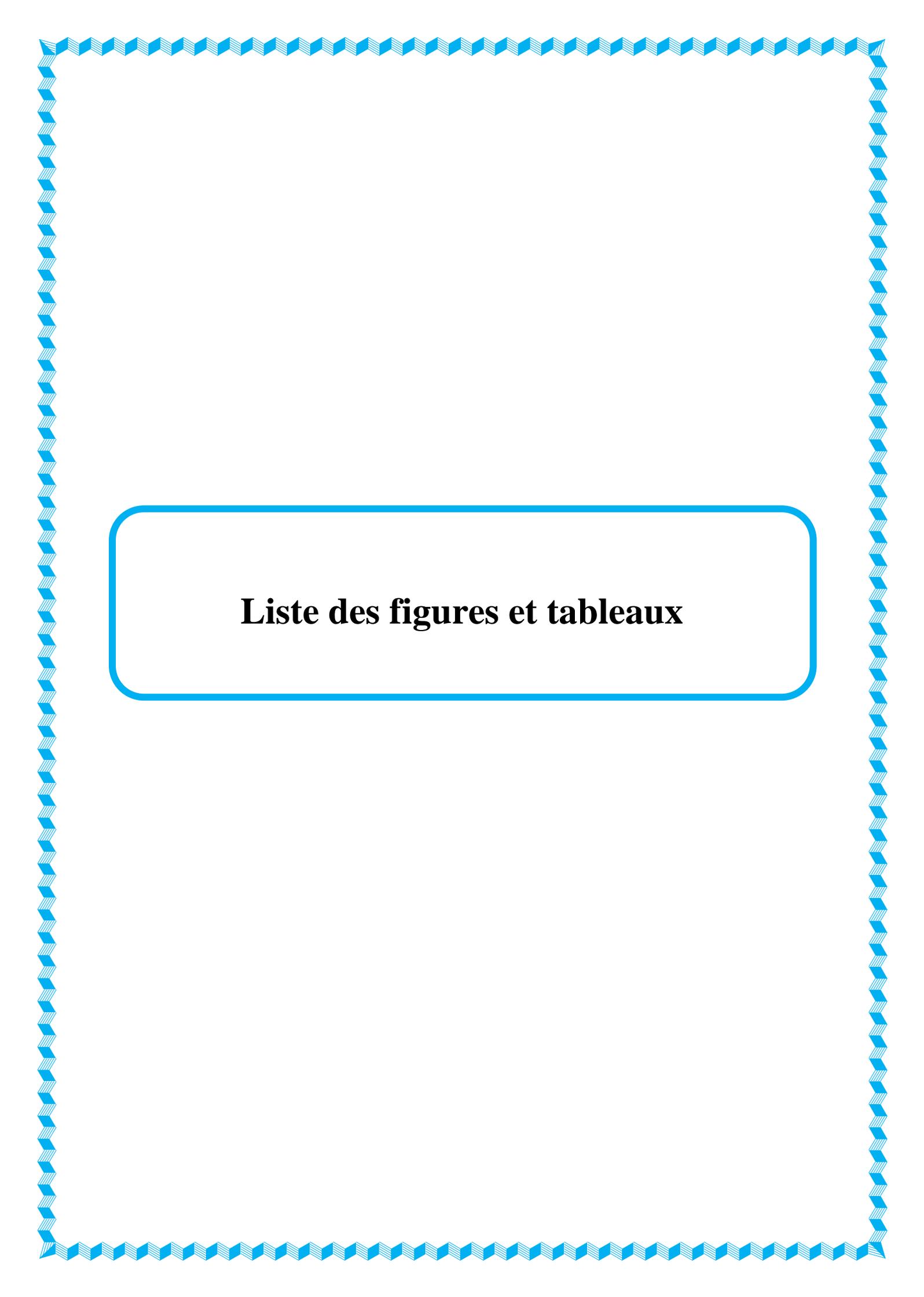
Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
Solde au 31 décembre 2018	3 500 000 000,00		-318 400,00		10 003 934 046,49
Changement de méthode comptable					-
Correction d'erreurs significatives					-
Réévaluation des immobilisations			-700 480,00		-
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					-
Dividendes payés					-250 000 000,00
Autres distributions					-357 600 000,00
Réserves Distribuées					-
Augmentation de capital					-
Résultat net de l'exercice					572 579 017,71
Solde au 31 décembre 2019	3 500 000 000,00		-1 018 880,00		9 968 913 064,20
Changement de méthode comptable					-
Correction d'erreurs significatives					-33 152 606,87
Réévaluation des immobilisations			-356 608,00		-
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					-
Dividendes payés					-
Autres distributions					-
Réserves Distribuées					-
Augmentation de capital					-
Résultat net de l'exercice					567 283 065,74
Solde au 31 décembre 2020	3 500 000 000,00		-1 375 488,00		10 503 043 523,07



Liste des Abréviations

Liste des abréviations	
Abréviation	Signification
AC	Actifs Circulants
AF	Autonomie Financière
AI	Actif Immobilisés
BFR	Besoin En Fonds de Roulement
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors d'Exploitation
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Capacité d'Autofinancement
CAHT	Chiffres d'Affaires Hors Taxes
CB	Concourt Bancaire
CDF	Coût de la Dettes Financières
CE	Capacité d'Endettements
CI	Capitaux investis
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital Investis
(CNAN)	La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
CP	Capitaux Propres
CR	Capacité de Remboursement
CR	Compte de résultat
CS	Capital Social
CT	Court Terme
DCT	Dettes à Court Terme
DF	Dettes Financières
DL	Degré de Liquidité
DLMT	Dettes à Long Moyen Terme
DLT	Dettes à Long Terme
EBE	Excédent Brut Exploitation
EG	Endettement Global
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaïa
(EPE-SPA)	Entreprise Publique Economique, Société par Actions
EVA	Economic Value Added
FCS	Facteurs Clés de Succès
FI	Financement des investissements
FP	Fonds Propres
FR	Fonds de Roulement
FRN	Fonds de Roulement Nette
II	Immobilisation Incorporelles
IC	Immobilisation Corporelles
IF	Immobilisations Financières
KP	Capitaux Permanent
LG	Liquidité Générale
LI	Liquidité Immédiat
LR	Liquidité Réduite
MEDAF	Modèle d'évaluation des actifs financiers
ONP	L'Office National des Ports
PC	Passif Circulant
PM	Point Mort

PME	Petite, et Moyenne Entreprise
RE	Rentabilité Economique
RF	Rentabilité Financière
RN	Résultat Net
RNC	Rentabilité Nette Comptable
RNE	Rentabilité Nette d'Exploitation
RNOAI	Résultat Nette Opérationnel Avant Impôts
RO	Résultat Opérationnel
ROAI	Résultat Opérationnel Avant Impôts
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
RRA	Rentabilité Recherché par les Actionnaires
SG	Solvabilité Générale
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Pertinent et Disponible en Temps utile.
SOGEPORIS	Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation
(SO.NA.MA)	La Société Nationale de Manutention
t	taux d'imposition de la société
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TN	Trésorerie Nette
TP	Taux de Profitabilité
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeur Disponibles
VE	Valeur d'Exploitation
VMP	Valeur Mobilières de Placement
VNC	Valeur Nette Comptable
VR	Valeur Réalisables
VI	Valeur Immobilisées



Liste des figures et tableaux

Liste des figures et tableaux		
Figures Tableaux	Titres des figures et tableaux	Pages
Figure n°01	Démarches de la gestion budgétaire	69
Figure n°02	Principe de la Balanced Scorecard	72
Figure n°03	Organigramme de L'EPB	92
Tableau n°1	Différentes dimensions de la performance selon Coben (1994)	16
Tableau n°2	Présentation de l'actif du Bilan	41
Tableau n°3	Présentation du passif du Bilan	42
Tableau n°4	Présentation du compte de résultat	46
Tableau N°5	Actifs du bilan de l'EPB pour l'exercice 2019 et 2020	93
Tableau n°6	Comparaison de la situation de l'actif net de l'EPB	94
Tableau n°7	Analyse des immobilisations nettes	94
Tableau n°8	Analyse des stocks et en cours	95
Tableau n°9	Analyse des créances et emplois assimilés	96
Tableau n°10	Analyse des disponibilités et assimilés	97
Tableau n°11	Passifs du bilan de l'EPB pour l'exercice 2019 et 2020	98
Tableau n°12	Comparaison de la situation de passif net de l'EPB	98
Tableau n°13	Analyse des capitaux propres de l'EPB	99
Tableau n°14	Analyse du passif non courant	99
Tableau n°15	Analyse du passif courant	101
Tableau n°16	Bilan net en grande masse	103
Tableau n°17	Formule de calcul des SIG	103
Tableau n°18	Calculs des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	104
Tableau n°19	Calcul de la CAF	105
Tableau n°20	Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan	106
Tableau n°21	Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan	106
Tableau n°22	Calcul du besoin en fonds de roulement	107
Tableau n°23	Calcul de la trésorerie nette	107
Tableau n°24	Calculs des ratios de gestion	108
Tableau n°25	Calculs des ratios de structures financières	109
Tableau n°26	Calculs des ratios de liquidités	109
Tableau n°27	Calculs des ratios de rentabilités	110
Tableau n°28	Calcul du ratio de solvabilité	111
Tableau n°29	Présentation des éléments de la fonction du modèle d'Altman	112
Tableau n°30	Détermination de chaque élément de la fonction Z-score	112
Tableau n°31	Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score	112
Tableau n°32	Calculs du coût moyen pondéré du capital	114
Tableau n°33	Evaluation de la performance financière à partir du modèle EVA	114



Table des matières

Dédicaces	0
Remerciement	0
Sommaire	0
Introduction Générale	1
Chapitre I : Généralités sur la Performance Financière	4
Introduction :	4
Section 1 : Notion de performance	5
1. Définition de la performance :.....	5
2. Performance et notions voisines :	7
3. Les dimensions de la performance :	10
3.1. La Performance stratégique :	10
3.2. La performance concurrentielle :	11
3.3. La performance organisationnelle :.....	12
3.4. La performance économique et financière :	12
3.5. La performance commerciale :	13
3.6. La performance humaine et sociale :.....	14
Section 2 : Concept de performance financière	17
1. Définition de la performance financière :	17
2. Critères de performance financière.....	18
2.1. L'efficience :	18
2.2. L'efficacité :	19
2.3. La rentabilité :.....	20
2.4. La productivité :.....	21
3. Les déterminants de performance financière.....	21
3.1. La compétitivité comme pilier du marché :	22
3.2. La vitalité comme le pilier des valeurs :	22

3.3. La productivité comme le pilier du personnel :.....	22
3.4. La rentabilité comme piliers du métier :	22
Section 3 : Les Indicateurs de la performance financière.....	23
1. Utilité des indicateurs de la performance financière :	23
2. Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	24
3. Les différents types d'indicateurs :.....	25
3.1. La rentabilité :.....	26
3.1.1. La rentabilité économique (RE) :	27
3.1.2. La rentabilité financière (RF) :.....	27
3.2. La profitabilité :	27
3.3. L'autofinancement :	28
3.4. Capacité d'autofinancement financement :	29
3.4.1. Définition CAF :	29
3.4.2. Calcul de la CAF.....	29
a. Méthode additive :	30
b. Méthode soustractive :	30
3.4.3. Interprétation de la CAF :	31
3.5. Capacité de remboursement (CR) :	31
3.6. La capacité d'endettement (CE) :.....	31
Conclusion :.....	32
Chapitre II : Méthodes et Outils d'Evaluation de la Performance Financière	33
Introduction :	33
Section 1 : Les Outils d'analyse de la performance financière.....	34
1. Les Etats financiers :	34
1.1. Bilan :	34
1.1.1. Définitions du bilan :.....	34

1.1.2. La structure du bilan :.....	35
1.1.3. Les emplois du bilan (Actifs) :.....	35
A. L'actif non courant :.....	35
B. L'actif courant :.....	36
C. Les comptes de régularisation à l'actif :	37
1.1.4. Les ressources du bilan (Passifs) :	37
A. Les capitaux propres :.....	37
B. Les provisions pour risques et charges	38
C. Les dettes de l'entreprise :.....	39
D. Les comptes de régularisation :.....	40
1.1.5. Représentation du bilan comptable	40
1.2. Compte de résultat :	43
1.2.1. Définitions du compte de résultat :	43
1.2.2. La Structure du compte de résultat (CR) :.....	43
A. Les charges :.....	44
a. Les charges d'exploitation :	44
b. Les charges financières :	44
c. Les charges exceptionnelles :.....	44
d. La participation des salariés aux résultats de l'exercice :	44
e. L'impôt sur les bénéfices :	44
B. Les produits :	44
a. Les produits d'exploitation :.....	45
b. Les produits financiers :.....	45
c. Les produits exceptionnels :.....	45
d. Le résultat :.....	45
1.3. Tableau de variation des capitaux propres :	47

1.4. Tableau des flux de trésorerie :	47
1.5. Annexe :	48
2. L'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :	50
2.1. Le fonds de roulement (FR) :	50
2.1.1. Définition :	50
2.1.2. Calcul du fonds de roulement :	50
2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement :	51
2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :	51
2.2.1. Définition :	51
2.2.2. Calcul de besoin en fonds de roulement :	52
2.2.3. L'interprétation du besoin en fonds de roulement :	52
2.3. L'équilibre immédiat (TN) :	53
2.3.1. Définition :	53
2.3.2. Calcul de la trésorerie :	53
2.3.3. Interprétation de la trésorerie :	54
3. L'analyse par la méthode des ratios :	55
3.1. Définition :	55
3.2. Intérêt de la méthode des ratios :	55
3.3. Construction d'un ensemble de ratios :	55
Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière :	60
1. Définition du contrôle de gestion :	60
2. Mission et rôle du contrôle de gestion :	61
3. Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise :	62
3.1. La comptabilité générale :	62
3.2. La comptabilité analytique :	63
a. Système des coûts complets :	64

<i>b.</i> Système des coûts partiels :.....	64
3.3. Système d'information :	65
3.3.1. Définition :.....	65
3.3.2. Rôle du système d'information :.....	65
3.3.2. Caractéristiques :.....	66
3.3.3. Typologie des systèmes d'information :.....	67
<i>a.</i> Les Systèmes d'Information supports d'opérations :	67
<i>b.</i> Les Systèmes d'Information supports de gestion :	67
3.4. Gestion budgétaire :	67
3.4.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire :	67
3.4.2. Budget et contrôle budgétaire :	68
3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire :.....	69
3.4.4. L'importance de la gestion budgétaire :	70
3.5. Le Tableau de bord :.....	70
3.5.1. Définition :.....	70
3.5.2. Objectif du tableau de bord :.....	70
3.5.3. Différents types de Tableau de bord :	71
<i>a.</i> Tableau de bord stratégique ou la balanced scorecard :.....	71
<i>b.</i> Le tableau de bord opérationnel :	73
3.6. Le reporting :	73
3.6.1. Définition :.....	73
3.6.2. Objectifs du reporting :.....	74
3.6.3. Types de reporting :.....	74
3.7. Benchmarking :.....	75
3.7.1. Définition :.....	75
3.7.2. Intérêt du banchmarketing :.....	76

Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière	77
1. Le modèle D'Altman :.....	77
1.1. Définition :.....	77
1.2. Présentation :.....	77
1.3. Interprétation du score Z d'Altman :.....	78
2. Le modèle Economic Value Added (EVA) :.....	78
2.1. Définition :.....	78
2.2. Principe de Calcul :	79
2.3. Avantage de l'EVA :	79
2.4. Les limites de L'EVA :	81
Conclusion :.....	82
Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB).....	83
Introduction :	83
Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil :.....	84
1. Historique :.....	84
2. Présentation :	86
2. 1. Dénomination :.....	86
2.2 Capital social :	86
2.3 Forme juridique :.....	86
2.4 Siège social :	86
2.5. Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :.....	86
2.5.1. Date de constitution :.....	86
2.5.2. La durée de vie de l'entreprise :.....	87
2.6. Actionnaires :.....	87
2.7. Exercice social :	87

3. Missions et activités de l'entreprise :	87
3.1 Missions de l'entreprise :	87
3.2 Activités de l'entreprise :	88
4. Structures Organisationnelle de l'EPB :	89
Section 2 : Analyse de la structure financière de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) :	93
1. Analyse de la structure financière :	93
1.1. Analyse du bilan :	93
1.1.1 Actif du bilan :	93
1.1.2. Passif du bilan :	98
1.2 Analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaire de gestion	103
1.3. Capacité d'autofinancement :	105
1.4. Analyse de la performance de l'entreprise par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :	105
1.4.1 Fonds de roulement :	106
1.4.2. Besoin en fonds de roulement :	106
1.4.3 Trésorerie nette :	107
2. Analyse par la méthode les rations :	108
2.1. Ratios de gestion :	108
2.2. Ratios de structure financière :	109
2.3. Ratios de liquidités :	109
2.4. Ratios de rentabilité :	110
2.5. Ratios de solvabilité :	111
Section 3 : Evaluation de la performance financière à partir des modèles :	111
1. Le modèle Z-score d'Altman :	111
1.1. Le modèle EVA (Economic value Added) :	113
Conclusion :	115

Conclusion Générale :	116
Bibliographie :	119
Annexes	123
Liste des Abréviations.....	128
Liste des figures et tableaux	130
Table des matières	131
RESUME :.....	

RESUME :

Aujourd'hui dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoins d'informations comptables financières fiables et pertinents, afin d'évaluer le niveau de performance de l'activité de leur entreprise et de faire face aux niveaux défis. L'évaluation de la performance financière, est dès lors une pièce maitresse pour le pilotage de la gestion de l'entreprise et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette évaluation se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise.

L'évaluation de la performance financière permet donc d'apprécier la santé financière d'une entreprise à partir d'une analyse de ses états financiers (Bilan, Compte de résultats...), et ce en utilisant différents d'indicateurs et outils tels que les soldes intermédiaires de gestion, la CAF et les différents ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que les outils de contrôle de gestion et les modèles d'évaluation comme le Z-score d'Altman et le modèle EVA, qui permettent d'évaluer et de piloter la performance financière et d'orienter les objectifs stratégiques. En utilisant toutes ces différentes méthodes et outils au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) durant notre stage pratique, nous avons pu conclure que cette dernière a été performante durant les exercices 2019 et 2020.

Mots clés : Evaluation, Performance, Bilan, compte de résultats, FRN, BFR, TN, CAF, Rentabilité, Solvabilité, Z-score, EVA...

ABSTRACT :

Today, in a competitive and unstable economic environment, characterized by complexity and uncertainty, business leaders need reliable and relevant financial accounting information, in order to assess the level of activity performance of their company and to cope with challenging levels. The evaluation of financial performance is therefore a key piece for the management of the company and the support for the decision-making of the managers, because this evaluation is materialized by a very clear vision of the solvency and profitability of the company.

The evaluation of financial performance therefore makes it possible to assess the financial health of a company from an analysis of its financial statements (Balance sheet, income statement, etc.), using different indicators and tools such as interim management balances, self-financing capacity and the various financial ratios (net working capital, working capital requirements, net cash, profitability and solvency ratios, etc.), as well as management control tools and evaluation models such as Altman's Z-score and the EVA model, which make it possible to evaluate and manage financial performance and guide strategic objectives.

By using all these different methods and tools within the Bejaia Port Company (EPB) during our practical internship, we were able to conclude that the latter was successful during the 2019 and 2020 financial years.

Key words : Evaluation, Performance, Balance sheet, income statement, net working capital, working capital requirements, net cash, self-financing capacity, Profitability, Solvency, Z-score, EVA...