

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences Financières et comptabilité**



**Mémoire de fin de cycle**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestio**  
**Option : Comptabilité et audit**

**Thème :**

*L'utilisation d'indicateurs d'analyse financière  
pour mesurer la performance financière de  
l'entreprise cas SONTRACH RTC-BEJAIA*



**Réalisé par :**  
IZEBATENE Ilham

**Encadré par :**  
Mr FRISSOU Mahmoud

**PROMOTION :2021-2022**

## *Remerciements*

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

*Avant tout, je remercie dieu le tout puissant, pour m'avoir donné la santé, le courage et la volonté d'étudier et pour m'avoir permis de réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions.*

*Je veux remercier Mr FRISSOU MAHMOUD, mon encadreur qui est toujours à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il nous a consacré.*

*Je veux remercier mes très chers parents qui ont toujours veillé à mon bien-être et qui ont fait de nous ce qu'on est aujourd'hui.*

*Enfin, Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin pour l'achèvement de notre travail.*

## Dédicace

*Je dédie ce travail avec mes vœux de réussite, de prospérité  
et de prospérité et de bonheur :*

*A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour,  
leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de  
mes études.*

*A mes chères sœurs et mes chers frères, chacun en son nom  
pour leurs encouragements permanents, et leur soutien  
moral.*

*A ma chère YOUSRA tu es pour moi une sœur sur qui je  
peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unit et  
des souvenirs de tous moments que nous avons passés  
ensemble.*

*A mon fiancé IDRIS en témoignage de ma profonde  
affection.*

*Enfin je le dédie à tous mes amis que je n'ai pas cités et à  
tous ceux qui me connaissent.*



*ILHEM.*

---

# *Sommaire*

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralité et caractéristique de la performance financière de l'entreprise.</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 02 : les formes et la dimension de la performance financière.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 03 : la généralité sur l'analyse financière.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre II : l'analyse dynamique et la mesure de la performance financières .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : les indicateurs de mesure de la performance.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 02 : analyse du tableau de financement.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 03 : l'approche dynamique par le tableau de flux trésorerie TFT.....</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre III : l'analyse de la performance de la SONTRACH-RTC.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>74</b>
<b>Section 02 : Analyse de la structure financière.....</b>	<b>100</b>
<b>Section 03 : Analyse de la performance financière de SONTRACH-RTC.....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>106</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table des matières**

# La liste des abréviations

---

**AC:** Actif Circulant

**BFR:** Besoins en Fond de Roulement

**CA :** Chiffre d’Affaire

**CEPE :** Capital Engagé Pour l’Exploitation

**CAF :** Capacité d’Autofinancement

**CP:** Capitaux propres

**DCT :** Dette à Court Terme

**DF :** Dette Financière

**DLMT :** Dette à Long Terme

**DRGB :** Direction Régionale Bejaia

**EBE:** Excédent brute d’Exploitation

**EVA:** Economic Value Added

**FRNG:** Fond de Roulement Net Globale

**FASB :** Federal Accounting Standard Board

**HT :** Hors Taxe

**MC :** Marge Commerciale

**OECA :** l’ordre des Experts Comptables Agréés

**RCAI :** Résultat Courant Avant Impôt

**RNE :** Résultat Net de l’Exercice

**ROA :** Return On Assets

**RE :** Rentabilité Economique

# La liste des abréviations

---

**RF** : Rentabilité Financière

**RN** : Résultat Net

**TTC** : Toutes Taxes Comprises

**TFT** : Tableau de Flux de Trésorerie

**HT** : Hors Taxe

**VA** : Valeur Ajouté

**VD** : Valeur Disponible

**VR** : Valeur Réalisables

**VE** : Valeur d'Exploitation

**VI** : Valeurs Immobilisées

# Liste des tableaux

---

**Tableaux n°1** : Critères objectifs d'évaluation de la performance utilisés

**Tableau n°2** : la comparaison entre la performance interne et externe

**Tableau n°3** : les soldes intermédiaires de gestion

**Tableau n°4** : tableau de calcul de la CAF

**Tableau n°5** : tableau de financement des emplois et des ressources de l'exercice

**Tableau n°6** : présentation schématique de tableau de flux de trésorerie (méthode directe)

**Tableau n°7** : tableau de flux de trésorerie (méthode directe)

**Tableau n°8** : Présentation le bilan financière 2019

**Tableau n°9** : présentation de bilan financier 2020

**Tableau n°10** : présentation de bilan financier 2021

**Tableau n°11** : partie actif des bilans en grandes masses 2019-2020-2021

**Tableau n°12** : Partie passif des bilans en grande masse 2019-2020-2021

**Tableaux n°13** : détermination du fonds de roulement net par haut de bilan

**Tableau n°14** : détermination du fonds de roulement net par bas de bilan

**Tableau n°15** : Présentation des besoins en fonds de roulement

**Tableau n°16** : Présentation de la trésorerie nette

**Tableau n°17** : Présentation de la trésorerie nette

**Tableau n°18** : les différents comptes des soldes intermédiaires de Gestion

**Tableau n°19** : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

**Tableau n°20** : Calcul de la CAF par la méthode additive

**Tableau n°21** : Calcul des ratios de structure



# Liste des tableaux

---

**Tableau n°22:** Calcul des ratios de gestion

**Tableau n° 23:** Présentation des ratios de rentabilité

**Tableau n°24:** Calcul le ratio de profitabilité

**Tableau n°25 :** Elaboration du TFT

# Liste de figure

---

**Figure n°1** : les axes et critères de la performance

**Figure 2** : le triangle de la performance

**Figure n°3** : les sept axes de mesure de la performance

**Figure n°4** : Tableau des emplois et des ressources de l'exercice

**Figure n° 5**: tableau d'analyse des variations du fond de roulement net globale

**Figure n°6** : Tableau de flux

# Liste des Graphes

---

**Graphique n°1** : représentation graphique de l'actif des bilans en grande masses

**Graphique n°2** : représentation graphique de passif des bilans en grande masses

**Graphique n° 3** : représentation graphique de fonds de roulement

**Graphique n° 05** : Représentation graphique de la trésorerie nette

**Graphique n° 04** : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement

---

# *Introduction générale*

---

# Introduction général

---

L'entreprise est une entité économique autonome disposant des ressources humaine, matérielles et financières qu'elle gère en vue de produire des biens et services destinés à la consommation. L'institution économique est considérée comme le noyau principal, elle est l'objet de diverses recherches et écrits d'économistes, en proportion de leurs formes et de leurs modèles. Les entreprises algériennes ont connu de grands changements depuis l'indépendance à la suite de politiques différentes.

L'analyse financière recouvre les savoir-faire déployés pour exploiter l'information comptable, on peut définir l'analyse financière comme une méthode de la compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global et argumenté sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière. De cette définition, retenons l'objectif de globalité qui est assigné à l'analyse financière et qui doit donc conduire à apprécier l'entreprise dans ses nombreuses dimensions à partir de quelques points clés<sup>1</sup>.

La performance d'une entreprise dépend du dynamisme de ses activités et de sa capacité à détenir un avantage concurrentiel durable notamment grâce à la maîtrise des coûts, innovation des produits ou services, adéquation de l'offre aux besoins des clients. La performance représente un caractère multidimensionnel, cependant elle est plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers élaborés sur base des informations contenues dans les comptes annuels, ces indicateurs ont pour objet de mesurer les performances financières de l'entreprise.

L'activité et les performances d'une entreprise peuvent être dans un premier temps appréciées à partir des soldes de gestion ; l'analyse de l'efficacité et de l'efficacités de l'entreprise dans la conduite de ses activités. Les outils de mesures de performance les plus souvent utilisés dans cette perspective sont des ratios de rentabilité des activités et de rentabilité. L'objectif de l'analyse financière est de présenter l'analyse de structure de l'entreprise SONRACH-RTC.

Pour comprendre l'objectifs de l'analyse financière, nous avons effectué une étude de cas pratique au niveau d'une prestigieuse entreprise algérienne, en prenant comme modèle-la de SONRACH-RTC qui est spécialisée en charge de transports, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquides et gazeux.

---

<sup>1</sup> Alain Marion, « analyse financière –concepts et méthodes »,6<sup>e</sup> édition, paris, p 01.

# Introduction général

---

Pour cela nous avons opté pour ce thème pour essayer de l'importance de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière. L'utilisation d'outil d'analyse financière est nécessaire pour diagnostique de la situation économique de l'entreprise.

De cette problématique découle les questions subsidiaires suivantes : **Est-ce que la « SONTRACH-RTC » est en bonne santé financière ?**

A partir de cette question principale en peut découle autre question secondaire :

- ❖ La structure de la RTC est-elle saine pour atteindre son équilibre financier ?
- ❖ « SONTRACH –RTC » est –elle rentable du point de vue économique et financier ?

Comme point de départ pour notre recherche et pour répondre à nos questions nous avons posé les hypothèses suivantes :

- ❖ Compte tenu de la décroissance continuée des excédents bruts d'exploitation (EBE) réalisé durant les trois exercices 2019 ,2020 et 2021, nous pouvons supposer que la RTC n'arrivera pas à protégé son équilibre financier.
- ❖ « SONTRACHE-RTC » arrive a dégagé une rentabilité suffisante pour assurer son autofinancement

Afin de vérifier les hypothèses et de répondre aux interrogations précédents nous avons adopté la méthodologie suivant :

Une recherche bibliographique ou divers documents sur le sujet ont été consulté permettant d'exposer le cadre théorique relatif à notre objet de recherche.

Pour cerner notre travail, nous l'avons divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre comprend des généralités sur la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré l'analyse dynamique et la mesure de performance financiers ; le troisième chapitre est consacré à une étude pratique réalisé au sien de la « SONTRACH-RTC Bejaia ».

---

*Chapitre 1 : Généralité  
et caractéristique de la  
performance  
financière de  
l'entreprise.*

---

# **Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise**

---

La performance est exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupe d'intérêt qui la mesurent. Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs nations qui apparaissent synonyme telles que l'efficace et l'efficience. Il s'agit d'une nation multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toutes décision prise. Dans ce chapitre nous allons déterminer le concept de la performance d'entreprise et la notion de performance financière.

La première section va permettre de cerner la notion de la performance son objectifs et ses critères, la deuxième section pour la diminution de la performance et ses différentes typologies et la troisième section sur la généralité de l'analyse financiers.

## **Section 1 : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise**

Le concept de la performance est omniprésent dans la littérature de gestion. Nous allons d'abord la définir avant de présenter ses différents critères.

### **1-1 généralité et histoire de la performance**

Selon Tchankam 1998, depuis son apparition, le terme performance n'a cessé de subir des modifications. Selon le dictionnaire français de la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, la performance signifie Dans ce chapitre nous allons déterminer le concept de la performance de l'entreprise et l'Accomplissement ou résultat réel .Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, son pluriel est employé dans le domaine du chemin de fer en parlant de possibilité optimale de la machine.

En 1867, la performance est utilisée dans le Demian sportif ou elle fait référence à un résultat exceptionnel et à l'exploit. Cependant, cette vision est ensuite contestée en 1929 par les puristes et le mot entre alors dans engage de la psychologie. Il convient de préciser que la terminologie est américaine malgré l'apport des psychologues français tels que binet. Son sens évolue au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel (Berlanda et Dohou-Renaud 2007).

Selon Bourguignon (1995 ,2000), dans le champ de la gestion, le mot performance prend des sens variables, mais que l'on peut rattacher à l'un des trois sens primaire ci-dessous.



# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

- La performance est succès, n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite.
- La performance est action. Anc ce sens très rare en français ; la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps .Elle est donc la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.<sup>2</sup>

## 1-2. Définition de la performance

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion. Dans la présente étude, nous procédons à une analyse différente perception existant dans la littérature sur ce concept. Analyse qui sera suivie d'un essai de définition de la nation de performance.

Cependant cette analyse pour être complète se doit d'être précédée d'une indispensable interrogation sur la nécessité de l'étude de ce concept. La nation de performance est également évolutive les critères d'évaluation et les connaissances se développant dans le temps –ce qui n'amointrit pas la difficulté de l'appréhender.

Pour CHARREAU (la performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire.<sup>3</sup>

Ainsi, cette performance par rapport à l'autre s'analyse selon deux critères :

- ✓ L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre.
- ✓ La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en exergue.

---

<sup>2</sup> MOHAMED BOUAMAMA, « nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableau de bord » thèse, université bordeaux ; science de gestion, 2016 P 31 .

<sup>3</sup> G .CHARREAU, « le point sur la mesure de performance des entreprise », édition economica , paris, 1998 , p7

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 1-2-1. les dimensions de la performance <sup>4</sup>

Plusieurs travaux de recherche ont décomposé la performance en trois dimension (pilotage ; adaptation ; anticipation). Ils ont identifié également 9 critères pour chacune des trois dimensions :

- **La performance de pilotage**

Permet de piloter l'Enterprise en s'attardant principalement à évaluer sa capacité à remplir sa mission, en ajustant en permanence son comportement. Piloter tout ou une partie d'une entreprise, c'est planifier et enclencher des actions pour corriger en permanence un écart entre l'objectif visé et le résultat atteint. Les couts ; la qualité et les délais sont les critères les plus utilisés pour la construction d'un système d'indicateurs associes à l'axe » Pilotage » :

**Cout :** C'est le cout associe à l'utilisation des ressources disponibles de l'entreprise (humaine et matérielles) ainsi que le cout associé à l'achat et à la transformation de la matière.

**Qualité :** Elle est définie par la norme ISO comme étant l'aptitude d'une entité (service ou produit) à satisfaire les besoins exprimés des utilisateurs. Une amélioration de qualité passe par une amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise et nécessaire de repérer ainsi que de limiter les dysfonctionnements.

**Délai :** C'est la durée nécessaire pour qu'une entité réponde à un besoin exprime.

- **La performance d'adaptation**

Est la capacité d'une entreprise à s'adapter et à réagir rapidement et efficacement face à des perturbations inattendues. les deux critères utilisés pour la construction d'un système d'indicateurs associé à ce type de performance sont la réactivité et la pro activité.

**Réactivité :** C'est la capacité de l'entreprise à répondre très vite à, des besoins en produits de plus en plus variés de même qu'à un marché mondial fortement concurrentiel.

**Pro activité :** C'est la capacité de l'entreprise à influence l'évolution du marché en introduisant de nouveaux produits avant les autres entreprises concurrentes.

- **La performance d'anticipation**

A des perturbations prévues. Les quatre critères utilisés pour la construction d'un système à ce type de performance sont la flexibilité, la standardisation, la redondance et l'innovation.

---

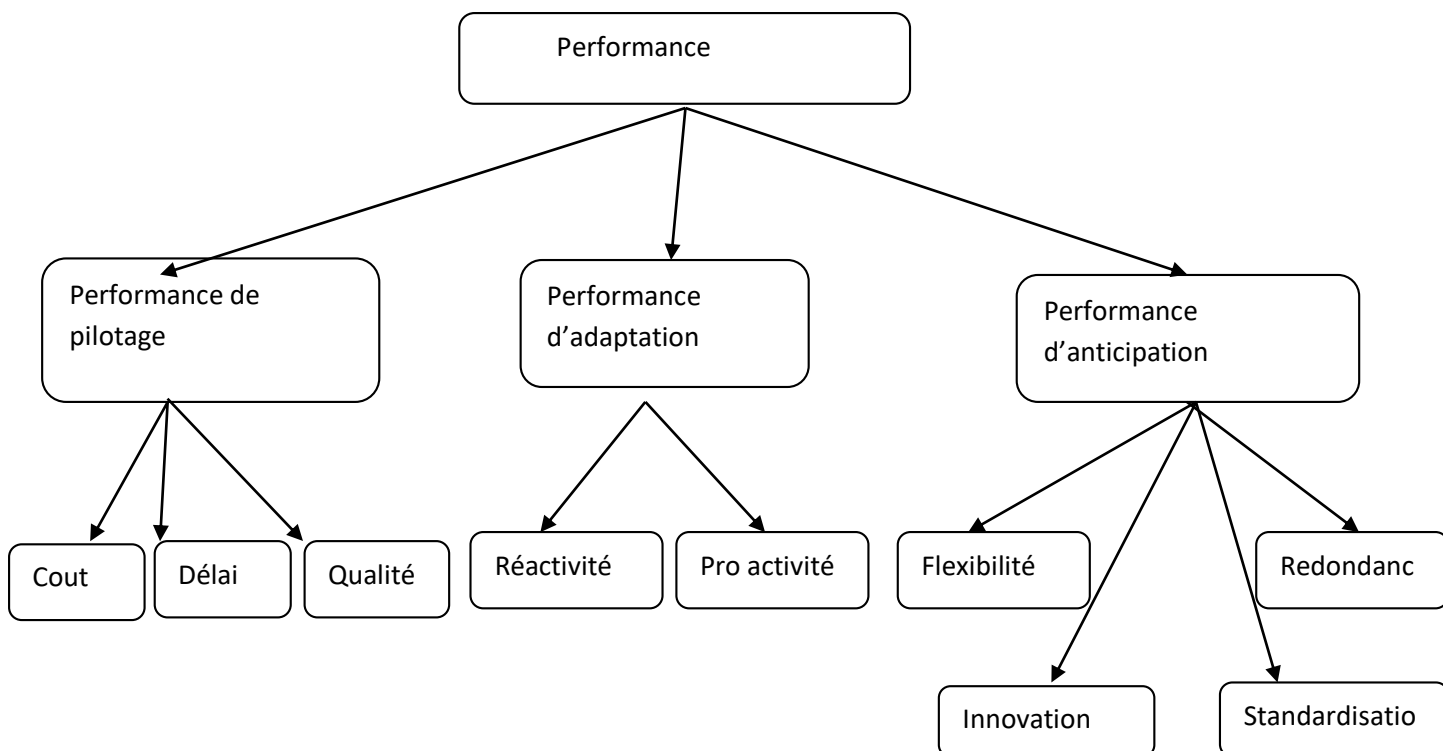
<sup>4</sup> YASSINE ACHEHAL, « cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable », mémoire, maitrise en génie mécanique, université Québec, canada, 2013, p 6

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

**Flexibilité** : C'est la capacité de l'entreprise à faire face à des situations et à des perturbations probables.

**Standardisation** : elle facilite la gestion des perturbations et des situations de crise prévues. Le Critère de performance correspondant va permettre de suivre tout au long du processus de changement, l'évolution de la capacité de l'entreprise à respecter des normalisations au niveau de ses produits, procédés, processus.

**L'innovation** : C'est la capacité à apporter des nouvelles solutions ou à améliorer une solution existante pour être compétitif.



**Figure 1** : les axes et critères de la performance (y BEN ZAID ,2008).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> YASSINE ACHEHAL, « cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable », mémoire, maîtrise en génie mécanique, université Québec, canada, 2013, Page7.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 1-3. les mesures Objectives de la performance<sup>6</sup>

Les mesures objectives sont celles qui se basent sur des données quantitatives ; elles permettent de mesurer la performance à partir d'indicateurs.

Un bon objectif de performance répond à six caractéristiques bien précises.

**1. Borné** : une date d'achèvement raisonnable a priori mais ferme est précisée impérativement.

**2. Mesurable** : l'objectif s'exprime selon une unité de mesure, il est quantifié, il est alors possible d'estimer le chemin restant à parcourir avant de l'atteindre. On mesure ainsi son progrès et l'on juge de la justesse des efforts déployés et de la pertinence des actions mises en œuvre. On est mieux armé pour prendre les bonnes décisions d'orientation.

**3. Accessible** : les moyens sont disponibles, les contraintes sont surmontables et les risques d'échec estimés sont limités et maîtrisables. Selon les cas, une rapide étude des risques potentiels, de leur probabilité de survenance et de leur pouvoir de nuisance pour l'accession à l'objectif fixé offre une sécurité supplémentaire.

**4. Réaliste** : il ancré dans le concret univoque et bien ciblé ; la méthode pour y accéder est tout à fait plausible, les indispensables actions à mettre en œuvre pour l'atteindre sont réalistes. Traverser la manche à la nage n'est pas un objectif réaliste, même si ce record a déjà été réalisé à plusieurs reprises.

**5. Fédérateur** : la large majorité de tous ceux qui sont charge de suivre l'objectif adhèrent sans réserve, ils sont aussi tout à fait d'accord du choix de la méthode retenue pour y accéder.

**6. Constructif** : c'est un objectif tactique, il sert les intérêts de la stratégie sélectionnée.

On présente au tableau 01 les différents critères objectifs d'évolution de la performance présents dans littérature.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ALAIN FERNANDEZ, « les tableaux de bord du manager innovant », édition EYROLLES, avril 2018, P 320

<sup>7</sup> ABDALLAH BOUJLIDA, « la performance financiers des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », mémoire présenté A université du Québec à trois rivières, septembre 2002, p25.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**Tableaux n°1** : Critères objectifs d'évaluation de la performance utilisés

<b>Les mesures objectives de performance</b>	<b>Auteurs</b>
Rendement du capital, rendement des fonds propres ; bénéfice par action	Sapienza et al (1988)
Ventes, profit productivité	Todor,fielding et porter (1980)
Profitabilité, efficience, efficacité	Sink(1985)
Croissance moyenne des ventes, profitabilité Croissance moyenne de l'emploi, productivité	Stuart et leifter(1986)
Croissance moyenne des ventes, revenus, Productivité, cout d'efficience	Vankatraman et ramanujam (1986)
efficience	Webb (1974)
Croissance des ventes, profit net	Negandhi et reimann(1973)
Profitabilité, croissance des ventes	Child(1974)
Production à court termes, efficience	Gibson et al (1973)
Croissance des ventes ; revenu, productivités, cout d'efficience	Johannessen et al(1999)
Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, valeurs de l'action, bénéfice.	St-onger et al (1994)
Rendement du capital investi, productivités, revenue net, croissance du revenu, croissance de la valeur de l'action, fond de roulement	Barrette et bérard (2000)
Taux de croissance des ventes, ration de rendement du fonds de roulement, mesures de liquidité, mesures de productivité	St- pierre(1999)

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 1-4. Nation et critères de la performance financière

### 1-4-1. définition de la performance financière

Définit la nation de la performance tous d'abord comme un résultat au un objectif, ensuite comme un « état » et enfin comme un « Succès ». La nation de la performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève plusieurs questionnements tout en générant des définitions diverses la conception de la performance ayant évolué avec temps on peut plus ou moins dire que cette nation se fonde sur la rapport valeurs – cout ,que l'entreprise tend à optimiser , ce concept intègre d'abord l'idée de l'efficacité c'est –à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme .La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectifs donné , une entreprise est dite performance si et seulement si elle est efficace et efficiente. Elle est efficace si elle atteint tous ses objectifs, et efficiente, si elle utilise les moyens adéquats aux moindres couts (gestion des opérations fiscales efficaces et efficientes).

Plusieurs éléments peuvent permettre de mesurer la performance d'une organisation, les variables de performance les plus pertinentes telles développées par TCHANKAM JEAN PAUL sont d'ordre économique, financier, social, commercial et technique.<sup>8</sup>

### 1-4-2 .Critères de la performance financière

La performance d'une organisation est la réalisation d'un résultat au mois égal à un objectif compte tenu des ressources disponibles ; elle associe les nations d'efficacité, efficience, la pertinence.

- ✓ **Efficacité** : est la réalisation des objectif, un médicament est efficace s'il guérit.

---

<sup>8</sup> GLAUDE KOMBOU, « système fiscal et performance financiers des établissements de microfinance (EMF) au cameroun,édition harmattan , paris ,2018 ,p 27

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Selon MARMUSE « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire. »<sup>9</sup>

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

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

- ✓ **L'efficience** : efficience qui met en relation les résultats et moyens, exprime le principe d'économicité classique en économie, ce principe constitue le fondement de nombreux indicateurs financiers, ainsi la rentabilité est un indicateur de performance qui rapporte un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés.<sup>10</sup>

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

$$\text{Efficience} : \text{Résultat atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

- ✓ **Pertinence** : le concept de pertinence est en science de l'éducation beaucoup moins étudié que celui de compétence. Legendre (1988) parle de la pertinence comme d'un « degré de lien significatif entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire ou entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire ». Il situe dans la mouvance du concept de pertinence des termes tels que économie, efficacité, efficience, impact et performance. Comme pour la compétence, Legendre définit le concept de pertinence dans l'optique d'un rapport moyens-fins que la pertinence implique un « rapport » quelque chose, cela va de soi ce serait cependant réduire la portée de ce concept que d'en faire seulement un indice de performance ou d'efficacité ; bien que ce soit là une des formes que peut prendre la pertinence.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> MARMUSE Christian « PERFORMANCE, Encyclopédie de gestion », 2<sup>e</sup> édition Economica, Paris, 1999, p. 118

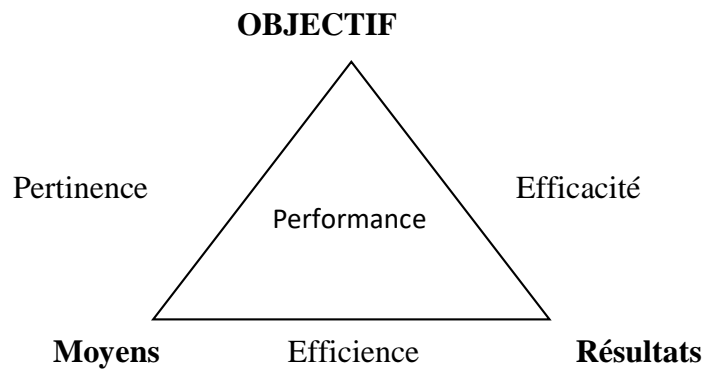
<sup>10</sup> MARMUSE CHRISTAIN, « performance, Encyclopédie de gestion », 2<sup>e</sup> édition Economica, Paris, 1999, page 118.

<sup>11</sup> LOUIS TOUPIN, « de la formation au métier savoir transférer ses connaissances dans l'action », ESF éditeur, Paris, 1995, p. 43

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Figure 2 : le triangle de la performance <sup>12</sup>



## Interprétation

- Objectif / Moyens = pertinence
- Résultats / Moyens = efficience
- Résultats / Objectifs = efficacité

## Section 02 : les formes et la dimension de la performance financière

### 2-1 : les formes de la performance

Etudier l'opportunité la performance de l'entreprise suivante 7 axes de mesure principaux, apportant une contribution signification à la compétitivité globale des organisations :

1. Axe clients
2. Axe partenaires
3. Axe partenaire
4. Axe public et développement durable
5. Axe actionnaires
6. Axe processus interne (le système qualité)
7. Axe système d'information

---

<sup>12</sup> DANIEL ONE ONDO « les marchés financiers de l'Afrique centrale changements structurels et performances », édition harmattan, paris, 2021, p 28.



# **Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise**

---

## **2-1-1. Performance et les clients**

L'importance de la mesure de la satisfaction clients pour assurer une réussite durable de l'entreprise, n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produite : « on fait ce que l'on sait faire » à un logique client : « on fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.

## **2-1-2. Performance et les partenaires**

Le concept d'entreprise « éclatée » a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. S'il ya peu encore seuls les activités à faible valeur ajoutée étaient sous-traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit.

Des activités d'importance soit ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée celle de la chaine globale de sous-traitance.

## **2-1-3. Performance et le personnel**

La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs interne. La motivation est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manger moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

## **2-1-4. Performance et le public & développement durable**

Le potentiel « éthique » qui peut s'exprime en termes de d'exigence en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe « public » englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

## **2-1-5. Performance et actionnaires**

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur attend une rémunération avec pour indicateur l'EVA(1).

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

## 2-1-6. Performance et processus interne (système qualité)

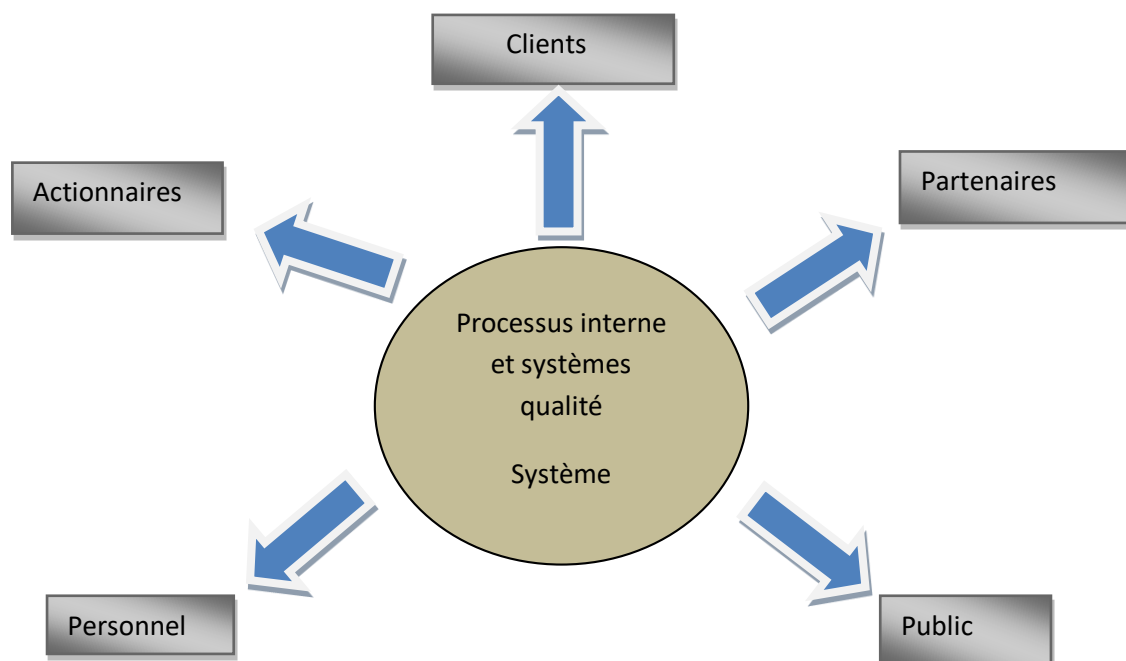
L'approche processus « orientée clients » a sérieusement réformé la conception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue, la mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

(1) EVA représente les initiales du terme anglophone ECONOMIC VALUE ADDED. Également connu en français comme création de valeur intrinsèque ; EVA est destinée aux actionnaires ; afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse : l'indicateur EVA se calcule suite à une formule, que l'on peut résumer par souci de simplicité comme : capital investi (retour sur capital investi – coût moyen pondéré des capitaux engagés.)

## 2-1-7. Performance et système d'information

Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée, la pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

Figure 3 : les sept axes de mesure de la performance



Source : « Démarche d'amélioration permanente » [www.Pilotage.org](http://www.Pilotage.org)

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 2-2. Les dimensions de la performance <sup>13</sup>

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients ; salaires ; actionnaire ; managers, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne et externe.

### 1- performance interne

Est cela qui concerne essentiellement les acteurs interne de l'organisation. L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes performance en particulier pour les actionnaires. Cependant les managers de l'organisation, qui sont responsable de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre d'organiser et des mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressource internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**2- performance externe :** s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Le tableau ci- dessous nous donne une comparaison entre la performance interne et externe.

**Tableau n°2 : la comparaison entre la performance interne et externe**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tourné principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ;	Est tourné vers le manger ;
Porte sur le résultat présent ou future ;	Porte sur le processus de construction de resulta à partir des ressources de l'organisation ;

---

<sup>13</sup> <http://gestionfacile.blogspot.Com>

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Nécessite de produire et de communiquer les informations financière ;	Nécessite de fournir des informations nécessaires à la prise de décision ;
Génère l'analyse financiers de grandes équilibres ;	Aboutir à la définition des variables d'action ;
Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.	Requiers une vision unique de la performance afin de coordonner l'action de chacun vers les mêmes buts

**Source :** B.DORIATH, C.GOUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3 édition, Donodo, Paris, 2007, p 173.

## 2-3. Typologies de la performance <sup>14</sup>

L'approche globale de performance doit prendre en compte un certaines nombre de la composantes à des degrés qui divergents selon le types de l'organisation.

### 2-3-1. Performance stratégique

Est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateurs de mesure.

Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autre : la croissance des activités, une Stragier 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 qualités du mangement et du produit pour les clients, la maitrise de l'environnement, ( C ,Marmuse,1987 , J,Bérard,2000) J-Y . Saulquinet ,G .Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, même si l'application systématique ,d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprise ,R.Dixcker (2001) qui pense qu'à la même extrémité la

---

<sup>14</sup> ZINEB ISSOR, « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », science gestion, ENCG Kénitra-maroc , 2017 , p 99 ,P 100 .

# **Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise**

---

rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme conduisant toujours à l'inefficacité.

## **2-3-2. 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.

## **2-3-3. 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. 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. L.Kambou et J.Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant .

## **2-3-4. La performance économique et financière**

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 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. Elle intègre la création de valeur pour client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. 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'évolution d'entreprise.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 2-3-5. La performance commerciale :

elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise .Il apparait difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents type 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'action différent 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 de l'entreprise , cette performance peut être mesurée par critères quantitatifs tels que la part de marché le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le clients , leurs perception de la qualités et de la réputation de l'entreprise .

## 2-3-6. La performance humaine et sociale :

Elle représente les relation sociales ou humaines dans entreprise ; elle résulte pour J.M. Descarpentries du rassemblement de collaborateurs motivés, compétentes et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relation sociales ou humaines dans entreprise et traduire la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social ; elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires , facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes .Cette performance est mesurée selon C.Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagit 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 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 appréciations subjective de l'ambiance au sein entreprise . Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance d'entreprise.

## Section 03 : la généralité sur l'analyse financière

L'analyse financière utilise des méthodes et des techniques adaptées aux données comptables, économiques et sociales de l'entreprise.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

## 3 1. Le concept fondamental de l'analyse financière

### 3-1-1 : définition d'analyse financière

L'analyse financière est une branche de la finance d'entreprise essentiellement dévolue à l'analyse des risques et de la valeur de la firme à l'aide de nombre comptables. Pour ce faire, elle utilise de façon prépondérante les états financiers officiels et l'information publiée pour aider les personnes intéressées à porter un jugement d'ensemble sur une situation d'entreprise. Ce jugement tourné vers l'avenir plutôt que vers le passé accorde une place centrale à la structure des financements et des mécanismes qui gouvernent la formation du résultat.<sup>15</sup>

L'analyse financière permet de connaître la situation entreprise (activités ; performance réalisées ; structure financière) de l'interpréter ; d'effectuer des comparaisons et donc de prendre des décisions.

### 3-1-2 : Objectif d'analyse financière

- Appréciation de la situation patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée.
- Vision synthétique de l'entreprise au travers des documents de synthèse.
- Comparaison de cette situation aux situations précédentes.
- Constat d'une évolution sur plusieurs exercices.
- Comparaison de la situation à celle des entreprises du même secteur d'activités
- Analyse des équilibres financiers et des performances.

### 3-1-3 : les utilisateurs de l'analyse financière <sup>16</sup>:

L'analyse financière est au service des utilisateurs interne et externes à l'entreprise. En fonction de ses attentes chaque partie va utiliser les résultats de l'analyse pour porter un jugement à sa manière sur la santé financière de l'entreprise, ainsi :

---

<sup>15</sup> SERGE EVRAERT, « analyse et diagnostic financiers, méthode et cas », édition eyrolles , science de gestion, , paris, 1992,p8

<sup>16</sup> WULLI FAUSTIN DJOUFOUET, « les banques islamiques, analyser, comprendre, investir », tous droits réservés ,SELON ELIE COHEN 1997 , p20.P21

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**Les gestionnaires en tant qu'analystes internes :** sont les mieux placés pour avoir une analyse aussi fine que possible en raison de leur détention de l'information.

**Les actionnaires ou les investisseurs :** vont s'intéresser aux bénéfices potentiels à la rémunération de leurs capitaux apportés et aux plus-values dégagées.

**Les prêteurs :** à court terme s'intéressent à la liquidité à court terme et à sa capacité à faire face à ces échéances à court terme ; les prêteurs à long terme s'intéressent à la solvabilité de l'entreprise à long terme et à sa capacité à dégager des profits à long termes.

**Les salariés :** sont aussi intéressés par la situation de l'entreprise, car toute défaillance de cette dernière entraîne la perte de leurs emplois. Dans les entreprises les mieux organisées les salariés sont de vrais partenaires de l'entreprise ils ont le droit de participer aux bénéfices et peuvent devenir des actionnaires.

**Le dirigeant :** quant à lui sert de l'analyse financière pour mesurer la performance de sa propre gestion de la comparer à celle de ses concurrents directs, et éventuellement de mettre en œuvre des actions correctrices.

**L'Etat :** se sert des résultats de l'analyse financière pour établir les bases de ses recettes fiscales.

## 3-2. Les sources d'information de l'analyse financière

Comme l'avons précisé plus haut, l'analyse financière se fait avec les états financiers après retraitement particuliers.

### 3-2-1. le bilan comptable :

Le bilan est une photocopie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné, il représente à une date donnée, l'ensemble des dettes et l'ensemble des biens possédés par l'entreprise. L'étude du bilan repose sur l'examen des éléments de l'actif et du passif.

1. **L'actif du bilan :** l'actif du bilan présente les « avoir » de l'entreprise classés par ordre de liquidités croissantes ; on y trouve des actifs immobilisés corporels et incorporels (les terrains, bâtiments, les équipements industriels, le mobilier, licences, brevets etc.) les actifs



# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

circulants ( les stocks de marchandises , les créances clients ,etc..) et la trésorerie ( la caisse , la banque etc.).

## Les actifs immobilisés

- ❖ **Les immobilisations incorporelles** : sont des biens immatériels qui n'ont pas de substance physique détenus par l'entreprise sur une durée supérieure à une année. Parmi ces immobilisations figurent le fond commercial ; les logiciels ; le droit au bail les brevets ...
- ❖ **Les immobilisations corporelles** : englobent les biens tangibles destinés à être utilisés d'une manière durable durant le cycle d'exploitation de l'entreprise on distingue dans cette catégorie les terrains, les constructions, le matériel industriel, les agencements et les installations techniques, les équipements de bureau ....
- ❖ **Les immobilisations financières** : comprennent les titres financiers acquis par l'entreprise pour être détenus à long terme (titre de participation) ainsi que les droits de créances à plus d'un an (prêts, dépôt, et cautionnement...)

## Les actifs circulants

- ❖ **Les stocks** : ils représentent l'ensemble des matières premières, des marchandises des fournitures, des encours, des produits finis, qui appartient à une entreprise à une date donnée. Ils sont valorisés à leurs couts de productions pour les produits finis et à leur cours d'achat pour les marchandises et les fournitures.
- ❖ **Les créances** : elles comprennent les droits acquis par l'entreprise ; suite à ses relations avec les tiers ; on distingue les créances d'exploitations et les créances diverses ...

**La trésorerie active** : la trésorerie active désigne l'ensemble des liquidités détenues par l'entreprise. Cette rubrique regroupe les comptes courants créditeurs, les valeurs mobilières de placement, la caisse, etc.

**2. Le passif du bilan** : le passif d'un bilan comptable regroupe l'ensemble des dettes de l'entreprise. Ces dettes sont classées en fonction de leur degré d'exigibilité croissance.

- ❖ **Les fonds propres** : les capitaux propres sont les ressources principales d'une et appartiennent à ses actionnaires. Ils se composent du capital social, des réserves et du report à nouveau et du résultat net de l'exercice.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Les fonds propres représentent un matelas de sécurité pour les créanciers de l'entreprise, en absorbant les pertes en période difficile, ils garantissent une croissance durable, ils aident s'ils sont suffisants l'entreprise à emprunter ou à obtenir des délais de règlement plus avantageux. Ils assurent aussi une visibilité à long terme pour les partenaires de l'entreprise. En effet, au cours de la vie de l'entreprise les bénéfices sont ajoutés aux capitaux propres et les pertes en sont soustraites. En cas de pertes importantes, les capitaux propres peuvent donc devenir négatifs. Dans ce cas les créanciers ne sont plus sûrs d'être remboursés en cas de défaut de paiement, car la dette dépasse la valeur des actifs de l'entreprise, mis en gage auprès des créanciers.

- ❖ **Les provisions pour risques et charges** : elles ont pour objet de couvrir des obligations actuelles, contractuelles ou implicites envers des tiers résultant d'événements passés et dont l'extinction se traduira par une sortie d'avantage économiques futurs (décaissements de trésorerie), les risques et charges qui ne répondent pas aux définitions de constitution d'une provision sont considérés comme des passifs éventuels et font l'objet d'une note d'information dans l'annexe.
- ❖ **Les dettes** : la rubrique globale de « dettes » doit être structurée de manière à rattacher les différents éléments aux grands cycles fonctionnels qui traversent l'entreprise. Il s'agit de distinguer celle qui relève du cycle d'exploitation de celles qui s'inscrivent dans la logique spécifiquement d'un financement durable. Les dettes financières proviennent des emprunts effectués auprès des banques ou auprès des marchés financiers, en structurant le poste des dettes du passif du bilan en dettes d'exploitation, de financement et hors exploitation, il est possible d'analyser l'état du patrimoine d'une entreprise et de quantifier le poids de ses dettes financières.
- ❖ **La trésorerie « passif »** : la trésorerie passive témoigne l'utilisation par l'entreprise d'instruments dans une logique d'ajustement du solde net de trésorerie.

## 3-2-2 : le compte de produits et charges :

Le compte de résultat présente l'ensemble des flux des produits et des charges imputables à la période de temps déterminée par l'exercice comptable. Il est organisé en distinguant les produits

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

et les charges d'exploitation financières et exceptionnels qui mettent en évidence chacun un résultat d'exploitation, un résultat financier et un résultat exceptionnel.

❖ **Les charge** : une charge représente un bien ou un service qui est consommé par L'entreprise au cours de son activité.

**Les charges d'exploitation** : sont des dépenses nécessaires au fonctionnement opérationnel d'une entreprise.

**Les charges financières** : les charges financières sont des dépenses supportées au titre d'opérations ayant pour objectif de réunir des moyens de financement nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. IL s'agit des sommes versées en contrepartie de l'apport de capitaux internes ou de la réception de fonds externes.

**Les charges exceptionnelles** : correspondent à toutes les dépenses qui ne se rapportent pas à la gestion courante de l'entreprise. Elles peuvent concerner des opérations de gestion ou des opérations en capital.

❖ **Les produits** : représentent une autre notion importante en comptabilité financières au même titre que les charges. Un produit constitue une ressource qui est définitivement acquise par l'entreprise bénéficiaire.

**Les produits d'exploitation** : sont constitués des ressources qui se rapportant à une exploitation normale et courante de l'activité.

**Les produits financiers** : représente des sommes acquises en contrepartie d'un placement temporaire de capitaux.

**Les produits exceptionnels** : sont des ressources qui sont perçues en vertu de la gestion non-courante de l'entreprise. Elles se rapportent, soit à des opérations de gestion soit à des opérations en capital. On peut distinguer trois types de résultat :

**Le résultat d'exploitation** : qui est la différence entre les produits et les charge d'exploitation.

**Le résultat financier** : la différence entre les produits financiers et les charges financiers.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**Le résultat exceptionnel :** la différence entre les produits exceptionnels et les charge exceptionnel.

## 3-2-3 : les annexes comptables :

L'annexe comptable est un document obligatoire pour les entreprises ayant la qualité de commerçant ( à l'exception de certaines petites entreprise ,comme celles qui bénéficient du régime de la micro entreprise ).Il s'agit du troisième document après le bilan comptables et le compte de résultat ; qui doit être produit annuellement par l'entreprise ; les information qui figurent dans l'annexe comptable peuvent être classes en 2 catégories :

- ❖ Les informations dites obligatoires.
- ❖ Les informations d'importance significatives.

## 3-3 : les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise est une fonction de la cohérence qui existe entre ses ressources est ses emplois, cette cohérence conditionne sa solvabilité et sa liquidité.

### 3-3-1. Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global représente l'excédent de ressources durables qui une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

Le (FRNG) est calculé en général ; par différence entre les ressources et les emplois :

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{actif stable brut}$$

Le (FRNG) peut être évalué également par le bas du bilan fonctionnel :

$$\text{FRNG} = \text{actif circulants brut} - \text{dettes circulantes}$$

### 3-3-2. le besoin en fonds de roulement (BFR)

Est la partie à un moment donné des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par financer les dettes lies au cycle d'exploitation. Qui se décompose en :

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**BFR = emplois d'exploitation – ressources d'exploitation**

**BFR = (valeur d'exploitation+valeur réalisable) – (DCT –DF)**

### 3-3-3. La trésorerie nette (TN)

Est un indicateur comptable et financiers fondamental pour une entreprise, sa détermination son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires, la TN est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme.

La TN se calcule également de la manière suivante :

**TR = actif de trésorerie – passif de trésorerie**

**La relation fondamentale de la trésorerie nette**<sup>17</sup>: permet de réalisation l'équilibre entre FRNG et BFR, elle réalisé donc l'ajustement entre les deux. En règle générale, le FRNG doit pouvoir couvrir le BFR.

**TN = FRNG – BFR**

On peut interpréter cette relation comme suite :

Si le FRNG > BFR l'entreprise dispose de disponibilité suffisantes.

Si le FRNG < BFR l'entreprise ne dispose pas de disponibilité suffisantes. Elle doit savoir recours entre autre, soit aux découverts bancaires soit concours bancaire pour assurer son équilibre financier.

### 3-4. Analyse de l'activité de l'entreprise

#### 3-4-1. Les solde intermédiaires de gestion (SIG)<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> C. BRUNNARIUS, « comptabilité & finance d'entreprise », édition Bréal, 2006, P 270.

<sup>18</sup> Gérard Melyon, « gestion financière », 4eme édition Bréal , France , 2007, p 100.

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Sont obtenus après décomposition du compte de résultat en groupes de produit et de charge de même nature. Une bonne compréhension de la signification économique et financière différents soldes est indispensable pour apprécier la gestion de l'entreprise.

**3-4-1-1. La marge commerciale** : qui mesure la performance des entreprises commerciale.

$$\text{MC} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coûts de revient}$$

**3-4-1-2. Production de l'exercice** : mesure l'activités des entreprises qui produisent, comme les activités industrielles ou de construction par exemple.

$$\text{Production de l'exercice} = x^{\circ} \text{ vendue} +/- x^{\circ} \text{ stockée} + x^{\circ} \text{ immobilisée}$$

**3-4-1-3. La valeur ajoutée** : VA mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance ; elle détermine la richesse créée par l'entreprise.<sup>19</sup>

$$\text{VA} = \text{marge commercial} + X^{\circ} \text{ de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers}$$

**3-4-1-4. L'excédent brut d'exploitation** : qui mesure la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie par son exploitation.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôt ,taxes et versement assimilés} - \text{charge personnel}$$

**3-4-1-5. Le résultat d'exploitation** : est le premier niveau de résultat du compte de résultat traditionnel.<sup>20</sup> Mesure la capacité de l'entreprise à dégager des ressources du fait de son activité générale.

---

<sup>19</sup> Ibid., p 55.

<sup>20</sup> SEBASTIEN RISTORI, « analyse et gestion financière », édition ellipses , paris, 2021 .

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**Résultat d'exploitation : EBE + reprise sur charge d'exploitation + autre produits de gestion - dot aux amortissements et pro d'exploitation – autre charge de gestion**

**3-4-1-6. Le résultat courant avant impôt :** le RCAI correspond au résultat courant en tenant compte du résultat financier .

**RCAI = résultat d'exploitation + /- résultat financiers**

**3-4-1-7. Le résultat exceptionnel :** est le solde net des produits et des charges exceptionnelles, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise ; les éléments exceptionnels sont donc un ensemble hétérogène de charge et de produits non reproductibles.<sup>21</sup>

**Résultat exceptionnel = produits exceptionnel – charge exceptionnel**

**3-4-1-8. Le résultat net de l'exercice :** le résultat de l'exercice est présentés à l'assemblée générale des actionnaires qui décide du montant distribuable et des réserves qui viendront augmenter les capitaux propres.<sup>22</sup>

**RNE = résultat court avant impôt+ résultat exceptionnel – impôt sur bénéfices - participation de salaries**

**Tableau n °3 : les soldes intermédiaires de gestion**

Ventes de marchandises				
Cout d'achat de Marchandise vendue	Marge Commerciale	Production vendue	Production stocks	Production immobilisée

<sup>21</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE « analyse financière », 4eme édition , paris , 2010 , p 171.

<sup>22</sup> SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers méthode et cas » édition eyrolles , paris , p 142

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

Marge Commerciale	Production de l'exercice
----------------------	--------------------------

Consommation Intermédiaire	Valeur ajoutée produite	Subvention D'exploitation
-------------------------------	-------------------------	------------------------------

Charge de Personnel	Impôt et taxes	Excédent brut d'exploitation	Autre produits
Dotation aux amortissements	Autre charge	Résultat d'exploitation	Quote-part de résultats produits financiers

Charges financières	Résultat exceptionnel
---------------------	--------------------------

Résultat courant avants impôts	Résultat exceptionnel
-----------------------------------	--------------------------

Participation Des salariés	Impôts sur les bénéfices	Résultat net comptable
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------

Source : p . Conso, ouvr, cit p 115 .

## 3-5. La capacité d'autofinancement (CAF)

**3-5-1. Définition :** la capacité d'autofinancement mesure l'épargne brute réalisée par l'entreprise au cours de l'exercice, elle représente le flux potentiel de trésorerie dégagé par son activité, au cours d'un exercice et destiné à son financement propre et à la rémunération de ses associés et actionnaires.

La capacité d'autofinancement est une mesure de la performance de l'entreprise qui se détermine à partir <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Fabienne GUERRA « comptabilité managériale – l'utilisation du système d'information comptable » 1ère édition de Boeck université, paris, 2004, p 154.



# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

	Résultat de l'exercice
+/-	Amortissement et provision de l'exercice
=	CAF

**3-5-2 . Les méthodes de calcul de la CAF :** la caf se détermine à partir du tableau des solde intermédiaire de gestion. Peut être évaluée selon deux méthodes calcul :

- ✓ à partir de l'excédent brut d'exploitation : la méthode soustractive.
- ✓ à partir de résultat net comptable : la méthode additive.

**Tableau n° 4 : tableau de calcul de la CAF**

La méthode soustraction	La méthode additive
<b>CAF= EBE</b>	<b>CAF= Résultat net de l'exercice</b>
+ Transfert de charge (d'exploitation)	+Dotation aux amortissements, dépréciations et provision
+Autre produits (d'exploitation)	- Reprise sur amortissements, dépréciations et provision
- Autres charge (d'exploitation)	+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés
+Quotes –parts de résultat sur opération faites rn commun	-produits des cession d'éléments d'actif immobilisés
+ Produits financiers	-Quotes – parts des subvention d'investissement virées au résultat de l'exercice
- charges financières	
+Produits exceptionnels	
-charge exceptionnelles	

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

-participation des salariés aux résultats	
-impôts sur les bénéfices	

L'autofinancement correspond à la capacité d'autofinancement diminuée de la distribution bénéficiaire (dividendes, tantièmes, autres allocations).

<b>Autofinancement = capacité d'autofinancement – dividendes payés en « N »</b>
---

## 3-6. L'analyse par les ratios

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, la nature du lien est très large.<sup>24</sup>

### 3-6-1. Les ratios de rentabilité économique et financière<sup>25</sup>

Nature	Formules	Interprétation
Taux de rentabilité économique (RE)	EBE / CEPE  OU  REXP / CEPT	Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs.
Taux de rentabilité financière (RF)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

Capital engagé pour l'exploitation = immobilisation pour l'exploitation + BFR d'exploitation

Ou capitaux propres + dette financières

<sup>24</sup> HERBERT DE LA BRUSLERIE « analyse financière » 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2010. P190.

<sup>25</sup> Béatrice et Francis Grandguillot « l'essentiel de l'analyse financière » 14<sup>e</sup> édition, Gualino ; 2016-2017, p 70.

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

Pour affiner l'analyse des ratios de rentabilité économique et financière ; il est utile de les décomposer en un produit de plusieurs ratios afin de repérer les leviers sur lesquels il convient d'agir pour les améliorer :

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{résultat d'exploitation net d'IS}}{\text{CA HT}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires HT}}{\text{CEPE}}$$



$$= \text{taux de marge Nette d'exploitation} \times \text{Taux de rotation du capital engagé pour l'exploitation}$$

Ainsi la rentabilité économique dépend de la profitabilité et de l'efficacité de l'utilisation des capitaux investis.

$$\text{Rentabilité } f = \frac{\text{résultat net}}{\text{CA HT}} \times \frac{\text{CA HT}}{\text{CEPE}} \times \frac{\text{CEPE}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$= \text{taux de marge Nette} \times \text{taux de rotation CEPE} \times \text{Niveau d'endettement}$$

Ainsi la rentabilité financière dépend de la profitabilité, de l'efficacité de l'utilisation des capitaux investis et du niveau d'endettement.

### 3-6-2. Les ratios de profitabilité

Nature	Formules	Interprétation
Taux de marge Commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises HT}}$	Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise
Taux d'intégration	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{CA HT}}$	Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

		production ainsi que le poids des charges externes .
Taux de marge brute d'exploitation	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA HT}}$	Il mesure la de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du CA indépendamment se sa politique d'investissements
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA HT}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise a générer un bénéfice net à partir du CA
Taux de marge nette d'exploitation	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA HT}}$	la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partie du CA Compte tenu de son activité d'exploitation

### 3-6-3. les ratios de liquidité

Ration	Nom	Interprétation
$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dette financières CT}}$	Liquidité immédiate	A-t-on assez de disponibilité pour rembourse les dette financières
$\frac{\text{Créance clients + Dispo}}{\text{Dette exp+ Dette financ CT}}$	Liquidité courante	A-t-on assez d'actif circulants(hors stocks) pour rembourse les dette court terme
$\frac{\text{Stock +Clients + dispo}}{\text{Fourn + Dette finan CT}}$	Liquidité générale	A-t-on assez d'actifs circulants ( avec stocks) pour

# Chapitre 1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

		rembourses les dette court terme
--	--	----------------------------------

## 3-6-4. Les ratios de rotation

Ration	Nom	Interprétation
$\frac{\text{Créance clients} \times 360}{\text{CA TTC}}$	<b>Délai de paiement des clients</b>	Les clients paient en moyenne à .... Jour
$\frac{\text{Dette fournisseurs}}{\text{Achat et charges externes} \times 360}$	<b>Délai de paiement aux fournisseurs</b>	Les fournisseurs sont payés en moyenne à jour
$\frac{\text{Stocks} \times 360}{\text{Cout production ht}}$	<b>Délai de rotation des stocks</b>	Les stocks sont consommés en moyenne en jour
$\frac{\text{BFR} \times 360}{\text{CA}}$	<b>BFR en jour de CA</b>	L'investissement en BFR représente jour de ventes

## 3-6-5. La ration de répartition de la valeur ajoutée

Permet de mesurer la part de celle-ci qui est attribuée à chaque partie prenante de l'entreprise.

### Valeur ajoutée revenant à l'état

<b>Valeur ajoutée revenant à l'état = impôts et taxes / Valeur ajoutée</b>
--

### Aux prêteurs

<b>Valeur ajoutée revenant aux prêteurs = charge financières / Valeur ajoutée</b>
---

### Aux salariés

# Chapitre1 Généralités et caractéristique de la performance financière de l'entreprise

---

**valeur ajoutée revenant aux salariés** = charge de personnel /valeur ajoutée

**Capacité de remboursement** : En général on estime que le résultat donne par cette ration doit être inférieur ou égal à 4

**Capacité de remboursement** = Endettement net / Capacité d'autofinancement

## Conclusion

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance, elle est 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 et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. En effet, performance c'est être efficient et efficace (performance = efficience + efficacité).

---

*Chapitre 2 : L'analyse  
dynamique et la  
mesure de performance  
financière*

---

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

En effet pour la mesure de la performance plusieurs indicateurs de performance sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décisions correctives.

## Section 1 : les indicateurs de mesure de la performance

Dans cette section on va présenter un indicateur de la performance, nous allons construire l'indicateur, les topologies et caractéristique d'un indicateur, elle étudie les différents et détermination la performance financière, et les indicateurs de mesure de la performance financières.

### 1-1. Définition

#### 1-1-1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.<sup>26</sup>

#### 1-1-2. Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur de performance est une mesure quantifiée qui permet de mesurer une action ou d'évaluer ses résultats. Ces indicateurs permettent de suivre l'évolution de la performance des équipes directement impactées ou niveau opérationnel jusqu'aux décideurs pour obtenir une vision concaténée de l'activité et ajuster la stratégie le cas échéant.<sup>27</sup>

Un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

---

<sup>26</sup> Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion, et indicateur de performance », 2<sup>ème</sup> édition, 2009, page 61.

<sup>27</sup> <https://www.sage.com>



# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## 1-2. Les Caractéristiques d'un bon indicateur<sup>28</sup>

### Les caractéristiques générales

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage.

### La pertinence. L'arrimage de l'indicateur à la gestion

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.

### La qualité de l'indicateur. La précision de la définition, de la mesure et des paramètres

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

### La faisabilité de l'indicateur ou la disponibilité des données

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable ( la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse.

---

<sup>28</sup> Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion, et indicateur de performance », 2<sup>ème</sup> édition, 2009, page 69-70.

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## La convivialité

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

**-L'accessibilité :** l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

**-l'intelligibilité :** l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

**-L'évocation :** l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par choix de la forme de représentation.

### 1-3. Les différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon Mendoza & al (2002 :65-67), nous avons les indicateurs moyens les indicateurs de résultat et indicateur de contexte.

#### 1-3-1. Les indicateurs de moyen

Ils indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financiers. Grâce à ses ratios nous pouvons comprendre quelle a été la disponibilité ou l'affectation des ressources de notre entreprise allouée à la réussite de notre objectif.

#### 1-3-2. Les indicateurs de résultats

Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée.

Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

#### 1-3-3. Les indicateurs de contexte

Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de résultats.

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## 1-4. Les déterminations de la performance financière

Les déterminations de la performance financière parmi lesquels, la politique financière, la création et la compétitivité.

### - la politique financière<sup>29</sup>

La politique financiers concerne l'ensemble des décisions qui ont un impact sur le niveau et la structure de l'ensemble de ses actif et de l'ensemble de ses financements, dans l'optique de la maximisation de la valeur de l'entreprise c'est-à-dire de maximisation de sa rentabilité financière, pour le niveau de risque accepté .De même ,cette définition de la politique financiers montre bien que la couple rentabilité-risque est au cœur de cette politique :la firme qui souhaite augmenter sa profitabilité doit accepter d'en supporter le prix en termes d'accroissement de son niveau de risque.

De cette définition, découlent les principales composantes de la politique financière :

- ✓ Identification et optimisation des besoins de financement,
- ✓ Équilibrage de la structure des ressources,
- ✓ Adéquation de la composition des ressources à la structure des emplois,
- ✓ Détermination de la politique d'affectation,

### -La création de valeur

La création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie.

La création de valeur « au sens large »est la mesure de résultat de la capacité de l'entreprise de réaliser des investissement, « plus ou moins risques » dont le taux de rentabilité économique ,s'avère être supérieur ou taux de rentabilité exige par les apporteurs de ressources .<sup>30</sup>

Trais typologie de la création de valeur sont à distinguer<sup>31</sup> :

**La valeur pour l'entreprise** : cette valeur est structurée afin de satisfaire principalement les créations de rentabilités (réduction des couts internes, optimalisation des ressources interne,

---

<sup>29</sup> <https://Moodle.luniversitenumérique.fr>

<sup>30</sup> FRANCK NICOLAS, « Finance pour non –financiers »,2ème édition, paris, 2016, p 185.

<sup>31</sup> DOMINIQUE ESTAMPE, « performance de l Supply Chain et modèles d'évaluation », ISTE édition ,2015, p 86 .

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

prise en compte de la standardisation des produits, mutualisation des moyens).

**La valeur pour le client** : cette valeur est orientée vers le client (amélioration de la qualité de service et de qualité du produit, apport de nouveaux services).

**La valeur pour l'ensemble des acteurs de la chaîne** : cette valeur a l'objectif de prendre en compte la globalité des acteurs d'une chaîne et de définir les caractéristiques permettant l'optimisation globale du système (optimisation des rapports entre les différents maillons de la chaîne, réduction des coûts globaux).

### - La compétitivité <sup>32</sup>

La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées.

## 1-5. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont nombreux. Ils permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'organisation avec les moyens financiers mis à disposition.

### 1-5-1. La rentabilité

Un ratio de rentabilité établit une relation entre résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier.<sup>33</sup>

La rentabilité est un rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

La rentabilité s'apprécie à trois niveaux : économique et financier, commercial.

---

<sup>32</sup> ZARAGOZA CIHEAM, « la compétitivité : concepts, définition et applications », article, département d'économie, Tunisie, 2001, p 30

<sup>33</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE, « analyse financière information financière, évaluation, diagnostic » 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2010, p 192.

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

### ✓ La rentabilité économique

Les ratios de rentabilité économique sont qualifiés en anglais de ROI (return on Investment) qu'il faut différencier du ratio ROA (return on Assets) qui désigne la rentabilité des actifs de l'entreprise.

$$\text{ROA} = \text{résultat net} / \text{Actif total}$$

ROA mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et total actifs. Il représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble de ses moyens. Ce ratio désigne la capacité des capitaux investis à créer de la richesse.

$$\text{Rentabilité économique } R_e = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}}$$

### ✓ La rentabilité financière

La rentabilité financière fait référence, au dénominateur, à des capitaux investis par les bailleurs de fonds de l'entreprise, actionnaires et prêteurs.

Il est appelé « ratio de rentabilité des capitaux propres » car il permet de savoir combien rapporterait chaque unité monétaire investie dans l'entreprise.

$$\text{Rentabilité financière } R_F = \frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Capitaux propres}}$$

Les capitaux propres représentent les capitaux investis, par les propriétaires de l'entreprise. Ces deux rentabilités sont reliées entre elles par la formule de **l'effet de levier**.

### ✓ L'effet de levier financière

L'effet de levier détermine le montant maximum d'endettement acceptable pour une société, sans mettre en risque ses capitaux propres. Il explique également que la structure financière de l'entreprise a une influence sur la rentabilité de l'entreprise.

L'effet de levier explique comment il est possible de réaliser une rentabilité des capitaux propres (la rentabilité financière) qui est supérieure à la rentabilité de l'ensemble des fonds investis, la rentabilité économique, lorsque l'effet est positif.

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

$$\text{L'effet de levier financière} = \frac{\text{Résultat financière}}{\text{Résultat économique}}$$

### ✓ La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale ou rentabilité des ventes mesure le résultat après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de l'exploitation.

$$\text{Rentabilité commerciale RC} = \frac{\text{Résulta net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

### 1-5-2. L'endettement

Comme son nom l'indique, le ratio d'endettement mesure le niveau d'endettement de l'entreprise, et indique la proportion de l'actif total financé par les dettes à court terme et à long terme.

#### ✓ L'endettement à court terme (la liquidité)

Ils évaluent la capacité de l'entreprise à faire face des engagements à brève échéance par la mise en œuvre du fonds de roulement et la liquidation progressive des éléments de l'actif circulant.

#### - Liquidité générale

Cet indicateur estime le degré de liquidité de l'actif du bilan. Ainsi, plus sa valeur est plus élevée, plus l'entreprise est liquide.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}}{\text{Passif circulant}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{actif circulant}}{\text{DCT}}$$

#### - Ratio de liquidité réduite

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme en recouvrent ces créances et en utilisent ces disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$$

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

### - Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles, son intérêt est d'évaluer le part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$$

### ✓ L'endettement à long terme (la solvabilité)

Le ratio de solvabilité, exprime en pourcentage, est indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

### -Ratio de la solvabilité générale

Ce premier ratio de solvabilité a pour objectif d'estimer la capacité de remboursement à terme d'une entreprise. Il permet une vue globale sur le développement de l'activité de l'entreprise à travers deux facteurs dans le temps et dans l'espace.

$$\text{Ratio de la solvabilité générale} = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$$

### - Ration d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires, plus cette ration est élevée, plus une entreprise est indépendante des banques.

$$\text{Ration d'autonomie financière} = \frac{\text{Endettement total}}{\text{Total detteLa profitabilité}^{34}}$$

---

<sup>34</sup> [https:// www .compta-online.com](https://www.compta-online.com)

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat, un profit un bénéfice pour l'INSEE, c'est le rapport entre le profit et la production. L'indicateur de rentabilité permet ainsi de comparer un profit au niveau d'activité qui aura été nécessaire pour l'obtenir.

### - Taux de rentabilité

Le taux de rentabilité est un ratio relativement simple à comprendre puisqu'il permet de comparer un résultat au chiffre d'affaires cumulé de la période. Il suffit de prendre le résultat net comptable, ou bénéfice net, et de le diviser par le chiffre d'affaires hors taxes.

$$\text{Taux de rentabilité} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}} * 100$$

Les ratios de rentabilité les plus importantes sont :

$$\text{Taux de marge bénéfice} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{MC}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

## Section 2 : analyse du tableau de financement

Les analyses financières ont souvent recours au tableau de financement qui met en évidence l'évolution financière de l'entreprise au cours de l'exercice en décrivant les ressources dont elle a disposé et les emplois qu'elle en a effectués. Dans cette section est consacré pour définir le tableau de financement ? Et comment l'élaborer ?

### 2-1 La présentation du tableau de financement

#### 2-1-1. Définition

Le tableau de financement indique la variation des emplois et des ressources d'une entreprise, il fait la jonction entre deux bilans comptables en présentant comment les ressources dégagées ont été utilisées.



## **Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance**

---

Le tableau de financements constitue un véritable instrument de pilotage de l'entreprise, établi dans une optique prévisionnelle, il permet d'assurer la cohérence entre les besoins et les ressources et d'orienter les choix, en fonction des équilibres financiers souhaités et possibles.<sup>35</sup>

### **2-1-2. Objectifs du tableau de financement**

Le tableau de financements permet de :

- ✓ La mesure du risque d'il liquidité de l'entreprise
- ✓ Risque de ne pouvoir faire face à ses échéances dans un avenir proche
- ✓ L'étude de la solvabilité de l'entreprise
- ✓ Capacité à rembourser ses dettes dans les années à venir
- ✓ L'étude de l'évolution des conditions d'exploitation
- ✓ Maitrise de l'actif cyclique de l'entreprise.

### **2-1-3. Les différentes rubriques indiquent respectivement de tableau financement**

- la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation résultant de la variation des actifs et des dettes d'exploitation.

- la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation résultat de la variation des postes autres débiteurs et créditeurs, un signe positif indique un besoin supplémentaire, un signe négatif indique une nouvelle ressource ou « dégageant ».

- la variation de la trésorerie nette calculée par la différence entre les variations des disponibilités et les concours bancaires courants de l'actif et du passif du bilan.

### **2-2. limites du tableau de financement <sup>36</sup>**

Le tableau de financement constitue un complément indispensable du bilan et du compte de résultat. Etabli pour assurer la liaison financière entre le bilan d'ouverture et le clôture d'un exercice. Ce document d'information et d'analyse comporte certaines limites.

Parmi les limites, il convient de retenir, sans que cette liste soit exhaustive :

- le respect du cout historique comme méthode de comptabilisation

---

<sup>35</sup> GERARD MELYON, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition, Bréal, France, 2007, page 191.

<sup>36</sup> GERARD MELYON, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition, Bréal, France, 2007, page 191.

## **Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance**

---

-les retraitements et reclassements qui font du tableau de financement un document délicat à établir puisqu'il est nécessaire le plus souvent de disposer des informations du système développé

-le classement des valeurs mobilières de placement dans la variation du BFRHE au lieu de figurer dans la trésorerie.

- L'intégration des plus ou moins-values de cessions de valeurs mobilières de placement dans les opérations de gestion et non dans les opérations en capital.

-la lecture du tableau de financement rendue ambiguë, non seulement par le fait que ce document repose sur l'analyse fonctionnelle du bilan, mais également par la présentation en deux tableaux.

### **2-3. Intérêt du tableau de financement <sup>37</sup>**

Les états financiers classiques : bilans, comptes de résultat, tableaux de variation des capitaux propres ne permettent pas de répondre à certaines questions d'analyse financière d'un intérêt évident pour la compréhension des faits qui se sont produits en cours d'exercices, des comportements adoptés face à ces faits, et des décisions que les dirigeants ont prises, à savoir :

- Si l'entreprise a créé suffisamment de liquidités pour payer l'impôt et verser des dividendes.

- dans quelles opérations d'investissement et de financement la société s'est engagée depuis la dernière clôture du bilan.

-Si les dettes ont augmenté, dans quel domaine l'argent a été investi.

- Si les dettes ont diminué de quelle manière elles ont été réduites.

- Si la société a levé des capitaux en émettant des actions, comment les fonds ont été utilisés.

### **2-4. Elaboration du tableau de financement**

Le tableau de financement est un document de synthèse qui permet d'expliquer comment les nouvelles ressources de l'exercice ont permis de financer les nouveaux emplois.

---

<sup>37</sup> SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers -méthode et cas », EYROLLES, 2ème tirage, 1992, p 188.

## **Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance**

---

Il est présenté en deux parties :<sup>38</sup>

Partie 1 : elle fait apparaître la variation du fonds de roulement net global

Partie 2 : elle fournit une analyse de la variation du FRNG.

### **2-4-1. La première partie**

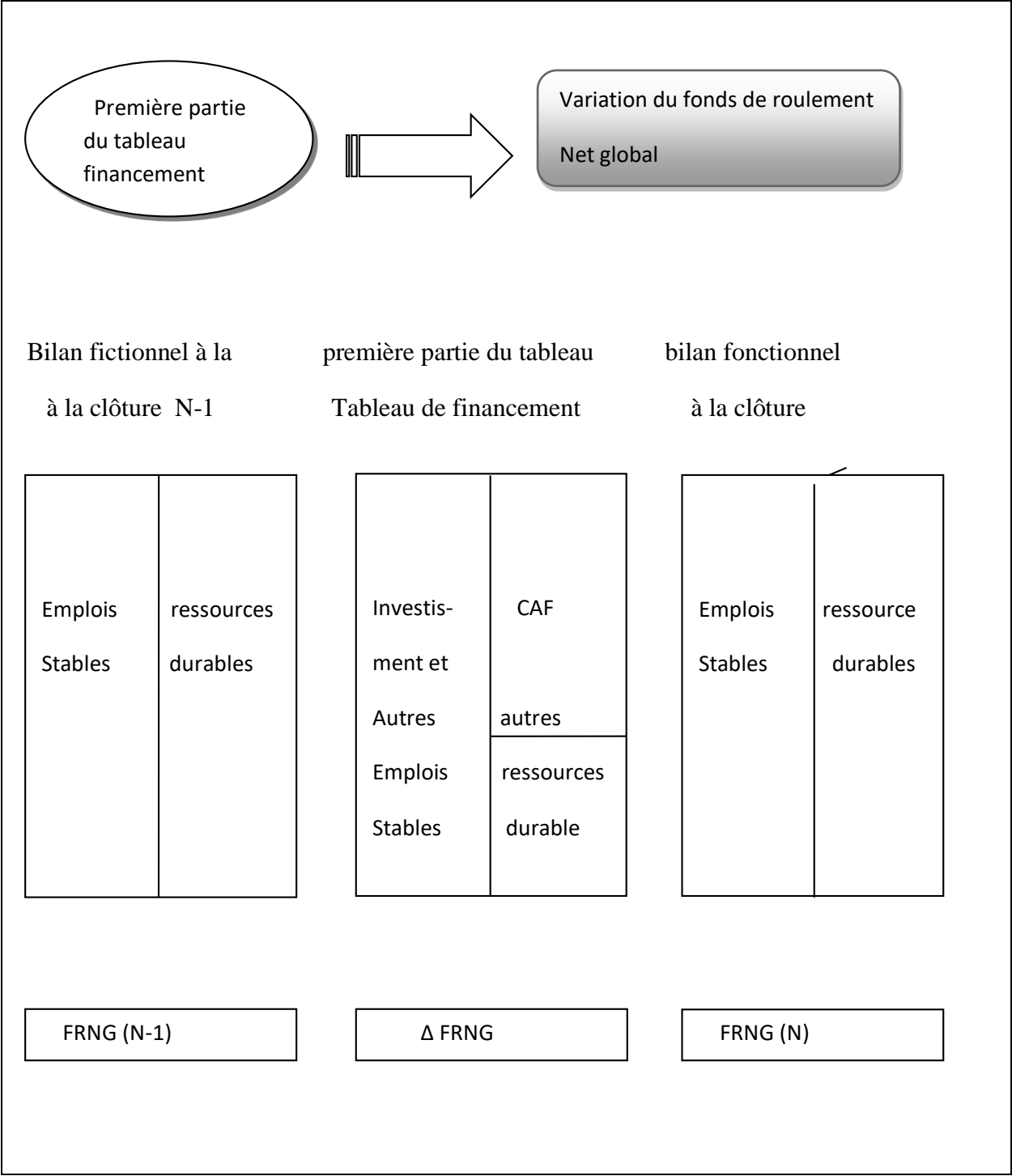
Qualifiée de tableau des emplois et des ressources de l'exercice, la première partie du tableau de financement recense les ressources durables générées par l'activité, celles mises à la disposition de l'entreprise au cours de l'exercice et les emplois stables qui ont été réalisés durant la même période. L'objectif est de faire apparaître leurs soldes, c'est-à-dire la variation du fonds de roulement net global entre le début et la fin de l'exercice.

---

<sup>38</sup> GERARD MELYON, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition, Bréal, France, 2007, page 186 – 187 -189.

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

Figure n°4 : Tableau des emplois et des ressources de l'exercice



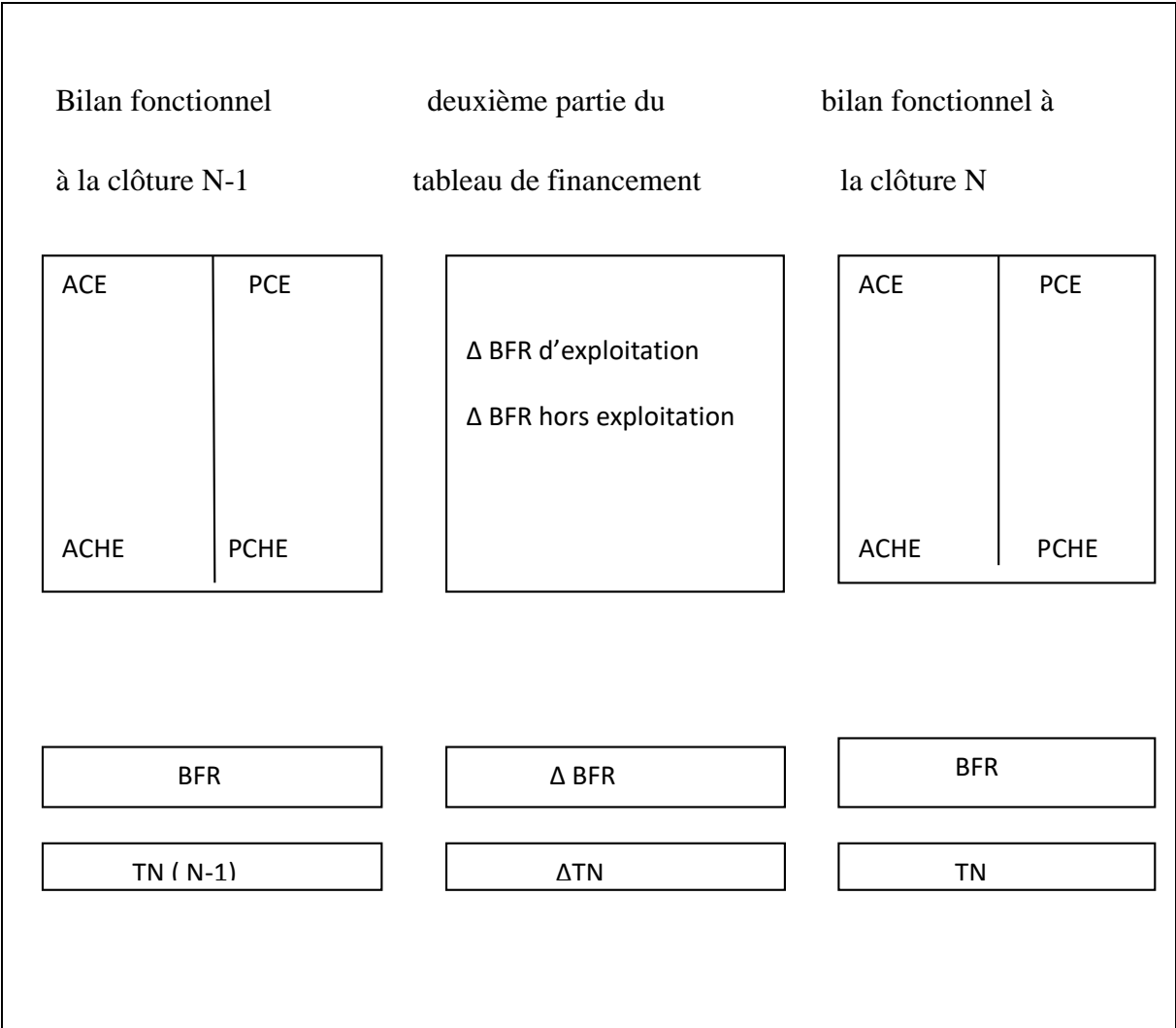
# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

## 2-4-2. La deuxième partie

Qualifiée de tableau d'analyse des variations du fonds de roulement net global, la deuxième partie du tableau de financement reconstitue et explique la variation du fonds de roulement net global mise en évidence dans la première partie de ce tableau des emplois et des ressources.

Le calcul des variations des postes constituant la partie cyclique du bilan fonctionnel (BFRE, BFRHE, TN) s'effectue à partir des valeurs brutes .La structure de la seconde partie du financement est suivante :

**Figure n° 5: tableau d'analyse des variations du fond de roulement net globale.**



## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

Cette structure permet de retrouver la relation fondamentale qui existe entre la variation du fonds de roulement net global d'une part et les variations du besoin en fonds de roulement total et la trésorerie d'autre part :

$$\Delta \text{FRNG} = \Delta \text{BFR} + \Delta \text{TN}$$

- **la construction le premier tableau (partie 1)**

Le premier tableau se compose :

- ✓ **les emplois à long terme** : en règle générale, nous retrouvons les éléments suivants :

### **Les distributions mises en paiement au cours de l'exercice**

Il s'agit des distributions de dividendes aux associés remboursées en N et en provenance du résultat de l'exercice.

### **Les acquisitions d'immobilisation**

Reportez les investissements (avec montant réel) faits uniquement sur la période concernée (les immobilisations corporelles et incorporelles et financières).

### **Les charges à partir sur plusieurs exercices**

Cela concerne le montant brut transfère au cours de l'exercice.

### **Les réductions de capitaux propres**

C'est -à-dire les remboursements de capitaux aux associés, ou les retraits d'un exploitant individuel.

### **Les remboursements des dettes financières**

- Remboursements de l'emprunt obligataire convertible
- Remboursement des autres emprunts obligataires
- Remboursements des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit et dette financières divers.
- ✓ **Les ressources à long terme** : en règle générale, nous retrouvons les éléments suivant :

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## La capacité d'autofinancement (CAF)

Il s'agit de la somme que l'entreprise est en mesure de dégagé pour son propre financement.

## Les cessions d'immobilisation

Cela concerne l'ensemble des immobilisations que l'entreprise cédée sur la période concernée, souvent pour raisons économiques.

## L'augmentation des capitaux propres

- l'augmentation de capital ou apports, en numéraire ou en nature.

- l'augmentation des autres capitaux propres, c'est -à- dire les subventions d'investissement ou d'équipement perçues durant l'exercice.

## Les emprunts, ou augmentation des dettes financières

Faites figurer le montant initial des emprunts contractés au cours de la période concernée.

- **La construction le premier tableau (partie 2)**

Dans cette partie révèlent les avances de fonds permettant notamment de financer les stocks, ainsi que les délais de paiement.

## Variation d'un élément de l'actif

- Si est positive, il s'agit d'un besoin de financement
- Si elle est négative, il s'agit d'un dégagement de ressources

## Variation d'un élément passif

- Si elle est positive, il s'agit d'un dégagement de ressources
- Si elle est négative, il s'agit d'un besoin de financement.

## Variation d'exploitation

### - variations des actifs d'exploitation

- les stocks et en-cours en valeurs brutes

## **Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance**

---

- les avances et les acomptes versés sur les commandes d'exploitation
- les créances clients, les comptes rattachés et les autres créances d'exploitation.

### **- Variation des dettes d'exploitation**

- les avances et les acomptes reçus sur les commandes en cours
- les dettes fournisseurs, les comptes rattachés et les autres dettes d'exploitation

### **-Variation du besoin en fond de roulement d'exploitation**

Le résultat s'obtient par la différence entre les emplois et les ressources au niveau de l'exploitation, durant la période analysée.

### **La variation hors exploitation**

#### **- les variations des autres débiteurs**

- les valeurs mobilières de placement
- les créances diverses
- les charges constatées d'avance ayant un caractère hors exploitation
- les éventuels écarts de conversion

#### **- les variations des autres créditeurs**

- les dettes fiscales sur les bénéfices (impôts sur les sociétés)
- les fournisseurs d'immobilisations et comptes rattachés
- les autres dettes diverses hors exploitation
- les produits constatés d'avance ayant un caractère hors exploitation.

### **La variation du besoin en fonds roulement hors exploitation**

Le résultat s'obtient par la différence entre les emplois et les ressources hors exploitation.

### **La variation de trésorerie**

#### **- la variation des disponibilités**

C'est -à-dire les poste (caisse, banque, chèques postaux)

#### **-la variation des concours bancaires courants et des soldes créditeurs de banques**



## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

C'est-à-dire les postes (concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque).

### La variation du besoin en fonds de roulement net globale

Cette donnée se calcule grâce au cumul :

- de la variation du besoin en fonds roulement hors exploitation
- la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Ce deuxième tableau se présente comme suit :

**Tableau n°5 : tableau de financement des emplois et des ressources de l'exercice**

**Tableau de financement en compte (II)**

	Exercice		
	Besoin 1	Dégorgements 2	Solde 2-1
Variation du fonds de roulement net global			
<b>Variation « Exploitation »</b>			
Variations des actifs d'exploitation :			
Stocks et en-cours			
Avance et acompte versés sur commandes			
Créance clients, comptes rattachés et autres créance d'exploitation			
<b>Variation des dettes d'exploitation</b>			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cour			
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation			
<b>A. Variation nette « exploitation »</b>			

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

<b>Variation « hors exploitation »</b>			
Variation des autres débiteurs			
Variation des autres créditeurs			
<b>B. Variation nette « hors exploitation »</b>			
Total A+B			
Besoin de l'exercice en fond de roulement			
Dégagement en fond de roulement dans l'exercice			
<b>Variation « trésorerie »</b>			
Variations des disponibilités			
Variations des concours courants et soldes			
Créditeurs de banques			
<b>C. Variations nettes « trésorerie »</b>			
<b>Variations du fonds de roulement net global</b>			
(total A + B+C) :    Emploi net			
Ou    Ressource nette			

**Source :** Gérard MELYON, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition, Bréal, France, 2007, page 189.

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## Section 03 : l'approche dynamique par le tableau de flux trésorerie TFT

L'approche dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statistique.

Elle étudie les différents flux enregistrés par l'entreprise sur une période donnée. On rassemble dans cette catégorie l'étude des tableaux flux de trésorerie.

### 3-1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie

#### 3-1-1. Définition

Un tableau de flux financiers (ou de flux de trésorerie) est un document de synthèse qui montre l'origine et la destination des flux de liquidité apparus entre le début et la fin de l'exercice. Il s'agit donc comme le tableau de financement d'un tableau explicatif de la variation de la trésorerie, plusieurs dénominations et formats de présentation sont possibles.

Dans la suite de l'exposé, les termes tableaux de flux de financiers, tableaux de variation d'encaisse, tableau de flux de trésorerie, sont utilisés indifféremment.

Nous utiliserons d'abord comme exemple le TFT proposé par l'Ordre des Experts-Comptables Agréés (OECA) dans sa recommandation 1.22 .5 octobre 1988. Ce document est proche de celui proposé aux États-Unis par le Federal Accounting Standard Board (FASB).<sup>39</sup>

#### 3-1-2. Objectif du tableau de flux de trésorerie

Dresse l'état des flux de trésorerie de permettre aux utilisateurs d'évaluer :

- La capacité de l'entité à générer de la trésorerie ;
- Les besoins d'utilisateurs de la trésorerie par l'entité ;
- Les changements de l'actif net d'une entité, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter à sa réalité économique.

---

<sup>39</sup>SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers -méthode et cas », EYROLLES, 2ème tirage, 1992, p 201.

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

## 3-1-3. Les type 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).
- Flux générés par les activités de l'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long termes).
- 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.

## 3-2. Méthode de conception du TFF<sup>40</sup>

A Fin de construire le tableau des flux de trésorerie d'une entreprise, deux méthode sont privilégiées : la méthode directe et la méthode indirecte.

### 3-2-1 .La méthode directe

Cette méthode regroupe les flux monétaires en différentes catégories d'encaissements ou de décaissements. Elle se basé sur des numéros de compte et non sur des rubriques.

Cette méthode se base sur les informations transactionnelles ayant eu un impact sur la trésorerie durant la période analysée. Avec cette méthode, il est nécessaire d'intégrer l'ensemble des encaissements des activités d'exploitation et d'y soustraire tous les décaissements des activités d'exploitation. Ces informations peuvent être obtenues :

- Soit à partir des documents comptables de l'entreprise ;
- Soit en ajustant le chiffre d'affaire, le cout des marchandises vendues, les intérêts créditeur et débiteurs et les autres éléments de l'état des résultats, afin d'y extraire les portions encaissées ou réglées.

---

<sup>40</sup> Stéphane Mercier « la consolidation » ,5<sup>ème</sup> édition, France, 2017, p 32.

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

Tableau n° 6 : présentation schématique de tableau de flux de trésorerie (méthode directe)

Désignations	note	N	N-1
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle			
Encaissements sur cession d'immobilisation corporelle ou incorporelle			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière			
Encaissement sur cession d'immobilisation financière			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement(B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités financement (c)</b>			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
<b>Variation de trésorerie de la période</b>			
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne n°19 de Rabie EL Aouel 1430(25 mars 2009), p 31.

### 3-2-2. La méthode indirecte

La deuxième façon, communément appelée la méthode indirecte, repose sur la méthode de la comptabilité d'exercice. En principe, le comptable d'une société enregistre les produits et les charge en décalage par rapport aux transferts de liquidités.

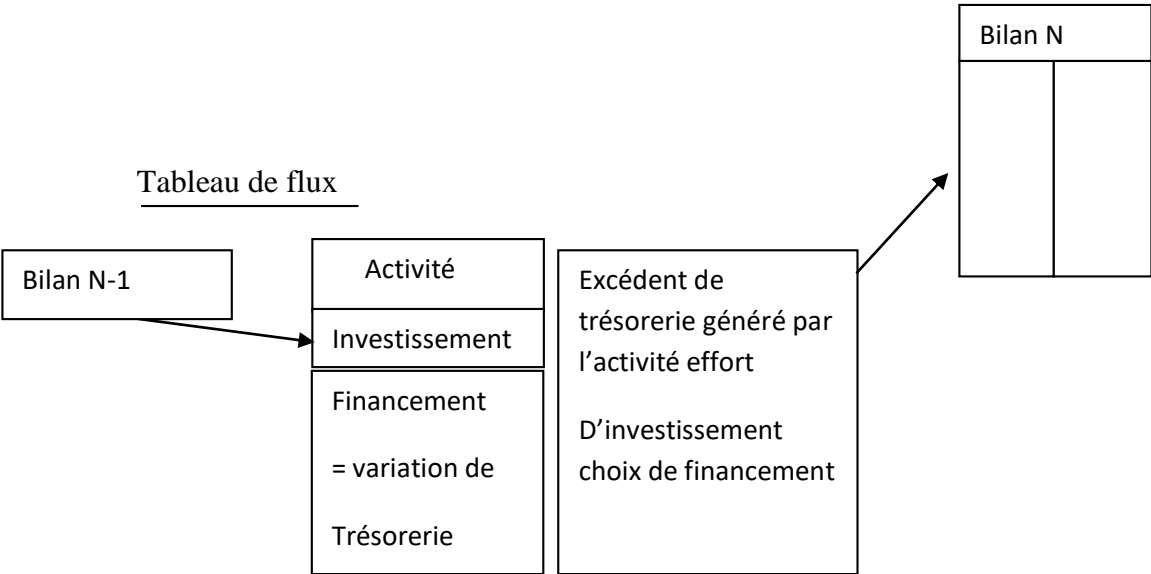
En se basant sur méthode indirecte, le résultat net obtenu à partir du compte de résultat et procède à des ajustements pour annuler l'impact des écritures de régularisation effectuées au cours de la période. Il est alors nécessaire de convertir le revenu net en flux de trésorerie réel en identifiant toutes les dépenses non monétaires de la période analysées (tels que la dépréciation, la réduction de la valeur d'un actifs, l'amortissement ou l'étalement des paiements sur plusieurs périodes comptables).

# Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

Le tableau de flux (figure n°4) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant en trois fonctions : flux trésorerie de l'activité de l'investissement et du financement .Il explique l'année n-1 à celui de l'année n.<sup>41</sup>

**Figure n°6 : Tableau de flux**



<sup>41</sup> Michel Sion « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6<sup>ème</sup> édition, paris, 2015, p10.

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

Tableau n°7 : tableau de flux de trésorerie (méthode directe)

Désignation	note	N	N+1
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>			
Résultat net de l'exercice			
Ajustement pour :			
Amortissements et provisions			
Variation des impôts différés			
Variation des stocks			
Variation des clients et autres créances			
Variation des fournisseurs et autre dettes			
Plus ou moins values de cession, nette d'impôts			
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>			
Décassements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cession d'immobilisations			
Incidence des variations de permettre de consolidation (1)			
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>			



## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>			
<b>Variation de trésorerie de période (A+B+C)</b>			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
<b>Incidence des variations de cours des devises (1)</b>			
<b>Variation de trésorerie</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne n°19 de Rabie EL Aouel 1430( 25 mars 2009) ;page 32 .

### 3-2-3. La différence entre la méthode directe et indirecte

La méthode directe résonne en flux monétaires, qu'elle regroupe en différentes catégories d'encaissements et de décaissements, par contre la méthode indirecte par du résultat net pour arriver à la variation de la trésorerie provenant des activités d'exploitation.

### 3-3 .Intérêt et structuré d'un tableau de flux de trésoreries <sup>42</sup>

Les tableaux de flux de trésorerie visent à expliquer comment l'entreprise dégagé de la trésorerie et ce qu'elle en fait.

Ils mettre en évidence les choix stratégiques de l'entreprise et ses conséquence sur l'avenir.

<sup>42</sup> Gilles Meyer « analyse financier 2017- 18 », édition hachette, paris, 2007, p 42.

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

<p><b>Flux de trésorerie liés à L'activité</b></p>	<p>Concept central des tableaux de flux de trésorerie.</p> <p>Il se décompose en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flux d'exploitation correspondant aux charge et produits d'exploitation (vente encaissées, salaires versés ...).</li> </ul> <p>L'indicateur le plus pertinent est l'excédent de trésorerie d'exploitation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autre encaissements et décaissements liés au cycle d'exploitation tels que : charges et produits financiers et exceptionnel (sauf produits de cessions des éléments d'actif cédés qui relèvent de la fonction investissement, participation des salariés, impôt sur les sociétés).</li> </ul>
<p><b>Flux de trésorerie liés à L'activité d'investissement</b></p>	<p>Il s'agit des encaissements et décaissement liés aux opérations d'investissements. Il permet d'apprécier la politique de développement de l'entité.</p> <p>Exemple : encaissement sur cession d'immobilisations remboursements de prêts accordés par l'entreprise.</p>
<p><b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b></p>	<p>Il permet de comprendre les arbitrages financiers de l'entreprise.</p> <p>Exemple : augmentation de capital en numéraire, remboursement, concours bancaires courants</p>

## Chapitre 02 : l'analyse dynamique et la mesure de performance

---

### 3-4. Autre information à fournir <sup>43</sup>

Outre les informations disponibles dans le tableau de flux de trésorerie et afin de mieux orienter les utilisateurs de cet état financier, l'entité devra fournir en annexe un certain nombre d'information dont nous citons à titre d'exemple :

- la trésorerie et les équivalents de trésorerie figurant au tableau des flux de trésorerie et un rapprochement avec les éléments correspondants au bilan.
- Le détail des transactions d'investissement ou financement n'ayant pas généré de flux de trésorerie.
- Le montant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie qui ne sont pas disponibles pour une utilisation par le groupe (l'entité doit indiquer le montant des soldes qu'elle détient et qui ne sont pas disponibles pour le groupe et l'accompagner d'un commentaire de la direction).

### Conclusion

En conclusion ce deuxième chapitre nous avons essayé expliquer les indicateurs de performance, et la performance se mesure avec des critères, nous avons étudié des principaux indicateurs d'équilibre et les ratios de la mesure de performance financières de l'entreprise.

En deuxième lieu, nous avons essayé de traiter le tableau financement qui est considéré comme un outil d'évaluation de la performance. Le but de ce tableau est de fournir une information sur les emplois de ressources réalisés durant l'exercice.

Enfin, nous avons essayé expliquer comment l'entreprise dégage de la trésorerie et ce qu'elle en fait, et les méthodes de tableau de flux de trésorerie.

---

<sup>43</sup> <https://agicap.com>.

---

*Chapitre 3 : L'analyse  
de la performance de  
SONTRACH-RTC*

---

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

Dans ce chapitre nous essayerons de présenter d'entreprise au sien de laquelle nous n'a effectué notre stage pratique, en suite d'élaborée et de présenter les différents bilans de la RTC « SONATRACH » ce qui nous permet d'étudier et d'évaluer la santé financière de cette dernière durant les trois années étudiées.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH est considérée comme la plaque tournante de l'économie algérienne, elle assure plus de 95% des recettes de l'Etat, mais seulement 15% revient à l'entreprise pour ses propres besoins d'exploitation et de fonctionnement.

#### 1-1 histoire de la recherche pétrolière et gazière en Algérie

La première exploration des gisements en Algérie, commença à la fin des années 1890, dans le bassin de Chélif, mais le premier gisement ne fut trouvé qu'en 1948 à oued –guitirine dans la région à 150 Km d'Alger dans les années 1950, les travaux d'exploitation, s'étendirent au Sahara où plusieurs découvertes de pétrole et de gaz naturel ont été faites.

Entre 1953 et 1956 furent découvertes les champs d'huile de Edjelah de Hssi Messaoud ainsi que les champs de gaz Hassi R'mel et de Ain Amenas ces découvertes permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de km<sup>2</sup> dans l'exploration est loin d'être terminée.

La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie est de la plateforme saharienne.

#### 1- 1-1 .Création

La SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n° 63 /491. La dimension nationale de cette entreprise s'est spontanément identifiée à celle donnée au pétrole, puis à tout terme générique d'hydrocarbures dans lequel le gaz occupera peu à peu une place prépondérante.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

### 1-1-2. Missions

Dès sa création SONATRACH qui avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué alors par la mainmise des compagnies étrangères sur parcour de panier en réalisant l'oléoduc Haoud-el-Hamra / Arzew d'une longueur de 801 Km

Après avoir vu en 1966 ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dont le domaine des hydrocarbures, le 24/02/1971.

Elle s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération totale des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement parallèlement à ce rythme soutenu par le terrain, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le traitement, et la liquéfaction du G.P. L de l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40000 Employés dont 10000 cadres environ qui constituent l'effectif de la SONATRACH.

### 1-1-3. Les objectifs

Les objectifs de la SONATRACH durant les 25 années à venir consistent à doubler le rythme de la production pour atteindre la barre des 100 tep annuellement, ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de tep à la fin de l'année 2020.

Si parallèlement les efforts d'exploration et de prospection des hydrocarbures n'aboutissent pas à renouveler suffisamment le potentiel des réserves en place par la découverte de nouveaux gisements en tenant compte nécessairement du volume d'hydrocarbure qu'on pourrait récupérer du sous-sol on ira inéluctablement vers une aggravation du déséquilibre énergétique.

Le programme des réserves à découvrir sur la même durée à venir a été élaboré en fonction d'une espérance de découvertes de réserves en place de 144 millions de tep annuellement.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

Il est évident que si, on tient compte des volumes de réserves potentiellement récupérable, cette espérance de découverts ne suffisait à couvrir notre rythme de production de hydrocarbure future et encore moins rattraper le retard en matière de ressources énergétiques. Il est donc de plus haute importance, pour le secteur de l'énergie de SONATRACH particulièrement de tracer une nouvelle politique énergétique ayant pour le but essentiel de préserver et de consolider, dans lacrymatoire de production et d 'exploration des hydrocarbures, le bilan des ressources d'hydrocarbures en aman de la filière énergétique.

### 1-1-4 La dimension internationale de SONATRAC

Grâce à la situation géographique privilégiée du pays par apport aux grands marchés de consommations.

La SONATRACH a développé son action commerciale vers l'Europe de l'ouest et des états unis, tout en portant une attention particulière méditerranéenne et particulière du Maghreb. La SONATRAC se trouve aujourd'hui bien outillée et équiper pour jouer le rôle de premier plan et consolider la position mondiale que confèrent les réserves énergiques du pays (4,2milliards de tonnes équivalentes pétrole dont70% tout en gaz naturel.)En outre, l'expérience et le savoir-faire, des travailleurs étrangers et nationaux constituent, un atout majeur à la mise en œuvre d'un imposant plan de développement prévu pour la prochaine décennie.

### 1-1-5 SONATRACH d'aujourd'hui

L'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autre choix que d'adopter ses conditions de travail et les rénover éventuellement et de modifier profondément les comportements.

Dou cela SONATRACH s'appuyé sur des valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise, l'engagement dans l'intérêt, l'esprit de l'entreprise et l'éthique le professionnalisme, la quête de l'excellence concernait les valeurs de l'entreprise, le développement de SONATRACH et mu par une volonté de défit qui s'appuie sur :

- 1-La compétence technologique.
- 2-L'amélioration de la qualité de l'environnement social.
- 3-Les satisfactions du client et marketing.
- 4-Le transport et le savoir-faire

# Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

## 1-2 l'organisation DRGB

La DRGB (direction régionale Bejaia) est l'une des sept de SONATRACH chargée de stockage et de livraison des hydrocarbures liquide gazeux :

- Le gaz naturel.
- Le pétrole brut.
- Le condensât.

La DRGB gère l'oléoduc Haoud el- Hamra Bejaia et l'oléoduc bini mansour raffinerie d'Alger, elle s'occupe aussi d'entretien des installations et sites de stockages.

Là c'ordination des moyens humains et matériels par coupages permanents du brut, gaz et condensat.

Alimentation en gaz de la Sonal gaz pour les besoins énergétiques en gaz naturel, chargement en brut de la raffinerie d'Alger par l'oléoduc Beni-Mensour/Alger

Chargement des navires pétroliers à partir du port pétrolier de Bejaia oléoduc Haoud el Hamra /Bejaia est le premier pipe-line installé en Algérie par la société SOPEG (société pétrolière de gérance) il est d'une longueur 660 Km un diamètre de 24 pouces et d'une capacité de transport de 17millions de tonnes par un (MAT) de pétrole brut et de condensat vers le terminale marin à la raffinerie d'Alger.

Oléoduc Beni Mansour /Alger est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces issus d'un piquage sur l'oléoduc Haour-el-Hamra /Bejaia il est alimente depuis 1970 par la raffinerie d'Alger située à Sidi-arcine d'une moyenne de 30 M.T.A.

Gazoduc Hassi r'mel /bourdj-menail : il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces ce dernier assure l'approvisionnement de toutes les villes et pôles industriels des autres pays, en gaz naturel depuis 1981, sa capacité est de 7milliards m par an.

Le port pétrolier de Bejaia : se compose de 2 postes de chargement de navires par lesquels s'effectue le chargement des navires jaugeant jusqu'à 80000 tonnes a partir d'un parc de stockage de pétrole brut composé de 16 bacs a toit flottant dont 12 a capacité de 35000 m et 4 bacs a capacité de 50000m ainsi qu'un bac pour d'eau a capacité 2900m

La DRGB gère aussi les stations suivantes.

- SP1 : Bis station de pompage situé à Bjmaa
- SP2 : Station de pompage située à Biskra
- SP3 : Station de pompage située à m'sila.
- SBM : Station de pompage située à Beni Mansour.
- GG1 : Terminale Bourdj-Menail.



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

- GG1 : Base de travaux de Mjdjel (m'sila.).
- Terminal Sidi Arcine (Alger)
- Terminal arrivé et le port pétrolier (Bejaia.)

### 1-2-1 Organisation de la branche TRC

L'activité transport est confiée à la branche TRC (transport par canalisation) dont les missions essentielles sont d'assurer le transport par canalisation (pipe-line) des Hydrocarbures, ainsi que l'exploitation, le développement, la gestion et la maintenance d'un réseau d'une longueur de 14529 Km ainsi que les installations suivantes :

- 69 Stations de pompage et de compression en exploitation.
- 105 Bacs de stockage en exploitation.
- 733 Machines.
- Plus de 2 millions CV (chevaux) de puissances installées.
- 03 Ports pétroliers.
- 01 Centre national de distribution de GAZ.
- 01 Centre national de distribution des hydrocarbures liquides.

### 1-2-2 Situation géographique :

La D.R.G.B est située au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle sur une superficie globale qui déterminée ainsi :

#### **Terminal « sud et Nord » :**

- Surface clôturée : 516135 m<sup>2</sup>
- Surface ouverte : 7832 m<sup>2</sup>.
- Surface occupée par les bacs : 43688 m<sup>2</sup>.
- Surface non clôturée : 2250 m<sup>2</sup>.

#### **Foyer « Club Soummam. »**

- Surface ouverte 1155 m<sup>2</sup>.

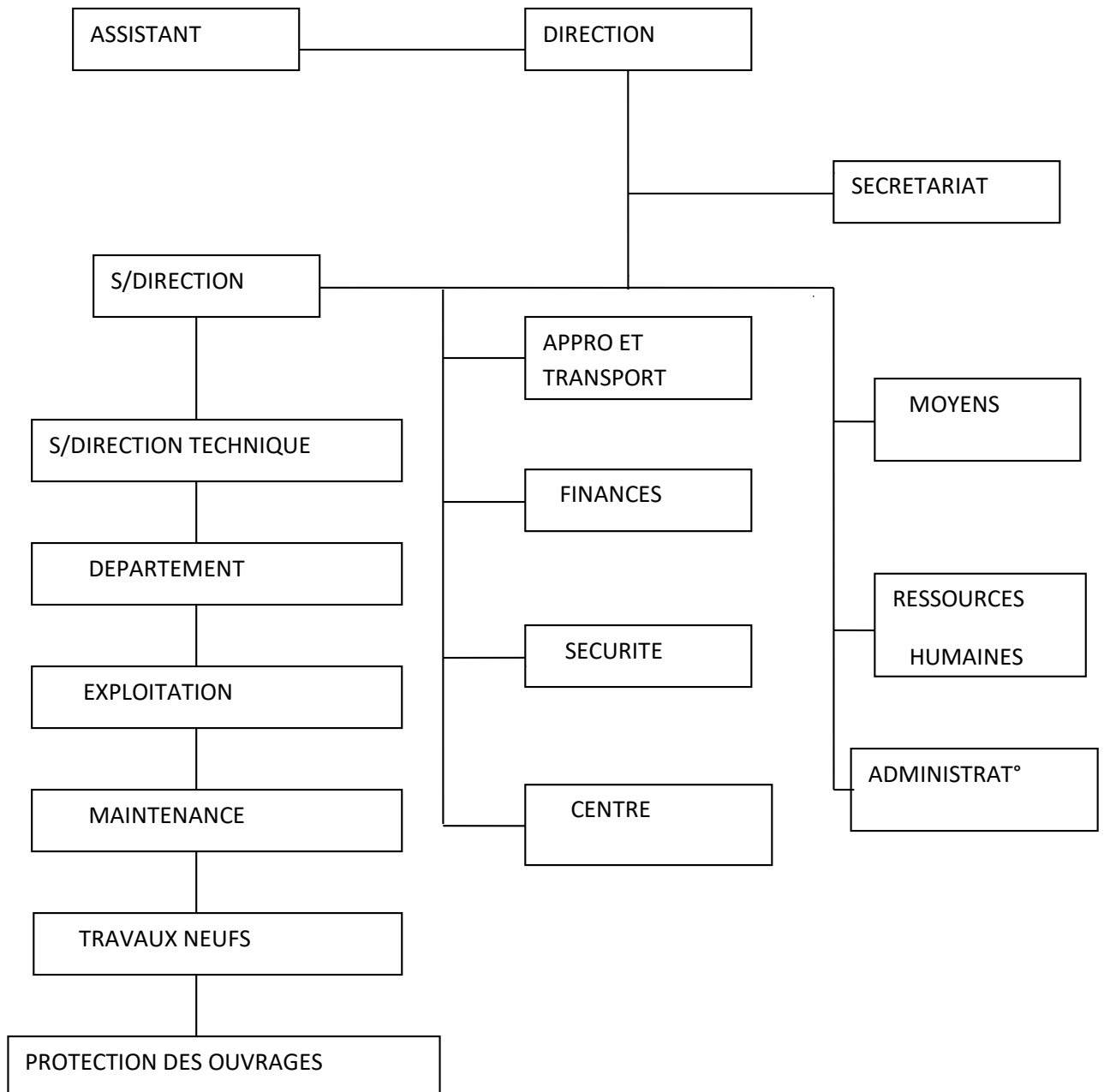
#### **Port pétrolier :**

- Surface clôturée : 19841 m<sup>2</sup>.
- Surface ouverte : 300 m<sup>2</sup>.

# Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

- Surface occupée par les bacs : 1600 m<sup>2</sup>.

## 1-2-3 Organigramme général de la D.R.G.B



# Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

## 2. Présentation du département finance (cadre d'étude)

Ayant effectué notre stage au sein du département finance afin de voir la tenue de la comptabilité dans ce département, il est de devoir de présenter ses services et de montrer leurs fonctions.

Ce département prend en charge la gestion comptable et financière de la D.R.G.B., il comprend comme la montre l'organigramme ci-dessous les 2 services :

- Service comptabilité générale.
- Service trésorerie.

### 2-1. Service comptabilité générale :

il comprend 03 sections.

- Section tiers.
- . -Section immobilisation.
- Section opérations diverses.

### 2-2. Service trésorerie :

il comprend 02 sections

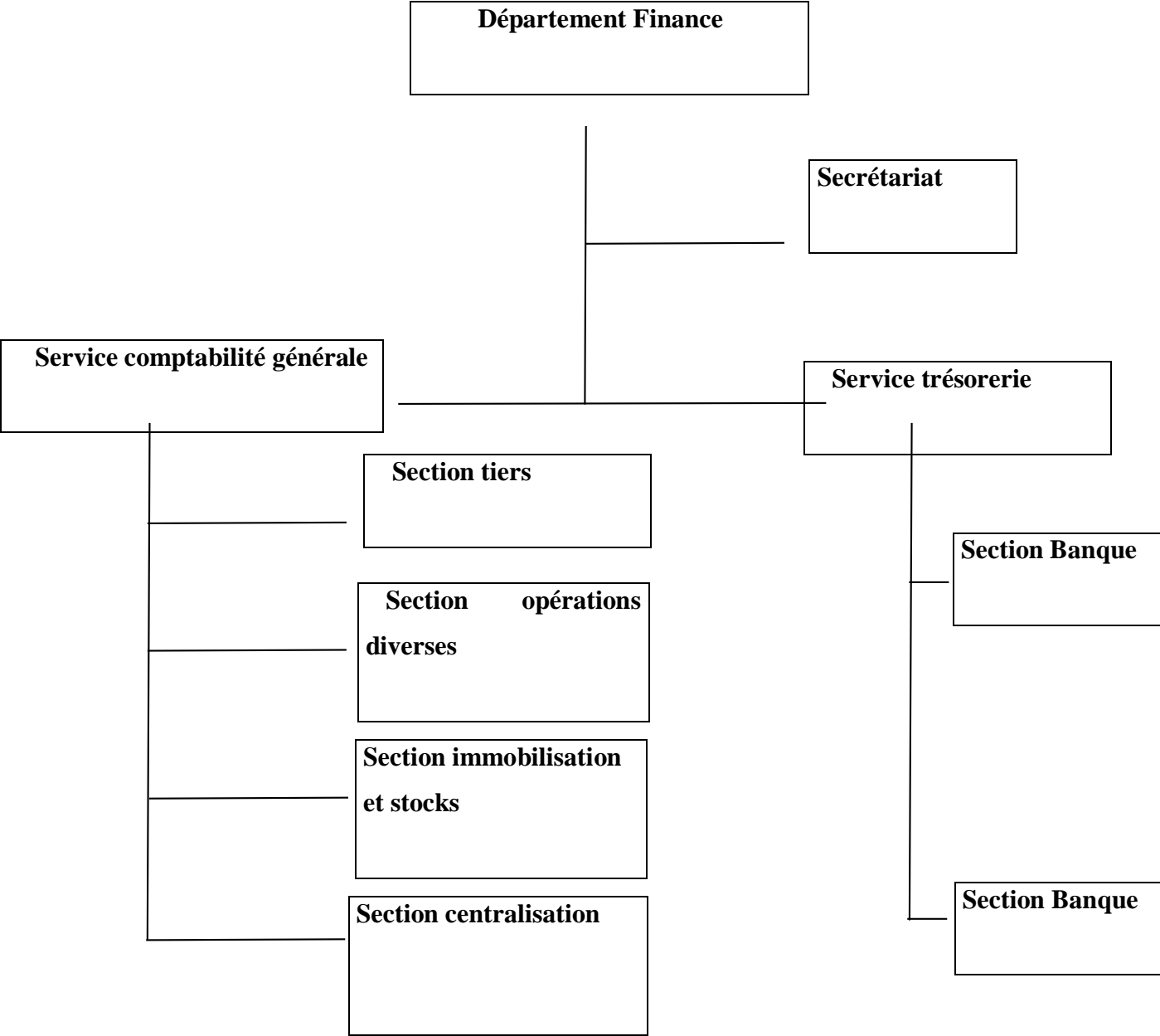
- Section banque.
- Section caisse.

### 2-3 .service centralisation

#### Mission du département

La mission principale de ce département est la gestion comptable et financière de la D.R.G.B à travers les différentes opérations journalières qu'il mène.

2-4 .Organigramme de département finance



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### Section 2 : Analyse de la structure financière.

De façon générale, notre étude vise à juger la situation financière de SONATRACH à travers une analyse financière qui sert à l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure de l'entreprise. Cette analyse est effectuée essentiellement à l'aide des comptes annuels durant les trois exercices 2018,2019 et 2021.

#### 2-1. Présentation des bilans financière 2019 – 2020- 2021

Le bilan financier est un document de synthèse extrait du bilan comptable après des retraitements et des reclassements. Il se décompose en deux parties, actif et passif.

**Tableau n°7 : Présentation le bilan financière 2019**

<b>Actif</b>	<b>brut</b>	<b>passif</b>	<b>Net</b>
<b>Actif non courant</b>		<b>Capitaux propres</b>	
-immobilisation incorporelle	3 904 025 ,49	<b>Résultat net par du groupe(1)</b>	-2 562 990 061,85
-immobilisation corporelle	16 167 349 594 ,48	-autre capitaux propre report à nouveau	- 402 492 822 ,7
-immobilisation en cours	2 443 873 919 ,23	-Compte de liaison	15 796 427 689,08
-immobilisation financières	299 328 123,52	<b>part de la société consolidant(1)</b>	
-prêt et autres actifs financiers non courants	299 328 123,52	- <b>part des minoritaires(1)</b>	
- impôt différés actifs	361 946 824, 35		
<b>Total actif non courant</b>	<b>19 276 402 487,07</b>	<b>Total capitaux propres (1)</b>	<b>12 830 944 804,52</b>
<b>Actif courant</b>		<b>Passif non courant</b>	

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

<b>Stock en cour</b>	1 694 327 067,95	-impôts	84 449 588 ,00
<b>Créance et emplois assimilés</b>	723 710, 90	Provision et produits comptabilisées d'avance	6 537 991 250,98
-clients	289 147 964,14	<b>Total passif non courants</b>	<b>6 622 440 838,98</b>
-autre débiteurs	88 269 707,88	<b>Passif courant</b>	
-impôt	22 246 242,64	-fournisseurs et comptes rattaché	694 770 402, 24
-autre actifs courants	5 623 754,79	-impôts	720 000
-trésorerie		-autre dette	1 227 864 889,63
		Trésoreries passif	
<b>Total actif courants</b>	<b>2 100 338 448 ,30</b>	<b>Total passif courants</b>	<b>1 923 355 291,87</b>
<b>Total actif</b>	<b>21 376 740 935, 37</b>	<b>Totale passif</b>	<b>21 376 740 935, 37</b>

Source : élaboré par nos sois, à partir des bilans comptables de l'exercice 2018,2019 et 2021.

**Tableau n°8 : présentation de bilan financier 2020**

<b>Actif</b>	<b>brut</b>	<b>passif</b>	<b>Net</b>
<b>Actif non courant</b>		<b>Capitaux propres</b>	
-immobilisation incorporelle	995 376,03	<b>Résultat net par du groupe(1)</b>	<b>-10 073 554 613,50</b>
-immobilisation corporelle	53 400 815 066,60		
-immobilisation en cours	2 560 849 466,43	-autre capitaux propre	
-immobilisation financières	282 432 138 ,21	- report à nouveau	
-prêt et autres actifs financiers non courants	282 432 138,21	-Compte de liaison	

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

- impôt différés actifs	<b>402 863 951,37</b>	<b>part de la société consolidant(1)</b> <b>- part des minoritaires(1)</b>	<b>55 203 055 243,59</b>
<b>Total actif non courant</b>	<b>566 477 955 998,46</b>	<b>Total capitaux propres (1)</b>	<b>45 129 500 630,09</b>
<b>Actif courant</b>		<b>Passif non courant</b>	
<b>Stock en cours</b>	<b>1 829 866 660,81</b>	-impôts	84 449 588,00
<b>Créance et emplois assimilés</b>		-Provision et produits comptabilisées d'avance	11 173 775 945,85
<b>-clients</b>		<b>Total passif non courants</b>	<b>11 258 225 533,85</b>
-autre débiteurs	392 985 598,87	<b>Passif courant</b>	
-impôt	88 269 707,88	-fournisseurs et comptes rattaché	263 718 443,55
-autre actifs courants	26 418 553,37	-impôts	
-trésorerie	7 130 157,25	-autre dette	1 981 182 069,33
		Trésoreries passif	
<b>Total actifs courants</b>	<b>2 344 670 678,18</b>	<b>Total passif courants</b>	<b>2 604 900 512,88</b>
<b>Total actif</b>	<b>58 992 626 676,82</b>	<b>Totale passif</b>	<b>58 992 626 676,82</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans comptables de l'exercice 2018,2019 et 2021.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

Tableau n°10 : présentation de bilan financier 2021

Actif	brut	passif	Net
<b>Actif non courant</b>		<b>Capitaux propres</b>	
-immobilisation incorporelle	696 763,22	<b>Résultat net par du groupe(1)</b>	<b>-2 306 665 509 ,54</b>
-immobilisation corporelle	5 626 819 237, 37	-autre capitaux propre	
-immobilisation en cours	1 709 702 838 ,02	- report à nouveau	-2 306 665 509,45
-Equipement fixe & production	44 942 905 158,82	-Compte de liaison	49 600 173 448,98
-immobilisation financières	212 891 070 ,10	<b>part de la société consolidant(1)</b>	
-prêt et autres actifs financiers non courants	471284730,56	<b>- part des minoritaires(1)</b>	
- impôt différés actifs			
<b>Total actif non courant</b>	<b>52 964 299 798,09</b>	<b>Total capitaux propres (1)</b>	<b>46 433 733 093 ,69</b>
<b>Actif courant</b>		<b>Passif non courant</b>	
<b>Stock en coures</b>	<b>2 120 684 981,74</b>	-IDP, SUB Recuesprod& charges DIFF	391 838,04
-Autre approvisionnements	2 120 684 981 ,74	-Provision Pour charge	5 913 507 401,47
<b>Créance et emplois assimilés</b>	<b>425 857 283 ,14</b>		



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

-fournisseurs et comptes rattachés	167 221 800,00	<b>Total passif non courants</b>	<b>5 913 899 239,51</b>
-Personnel et c rattachés	230 000,00	<b>Passif courant</b>	
- débiteurs divers	234 239 669,29	-fournisseurs et comptes rattaché	726 228 997,17
-Charge ou produits constatés	24 165 813,85	-Personnel et comptes rattaché	569 362 666,38
<b>Dispo et assimilés</b>		-organismes sociaux et comptes rattachée	220481274,51
-banques Etab financiers dérivés	<b>7 799 689,29</b> 7 799 689,29	- Etat collectivités publiques	1652519366,50
		- créiteurs divers	2417114,29
<b>Total actif courants</b>	<b>2 554 341 953,96</b>	<b>Total passif courants</b>	<b>3 171 009 418 ,85</b>
<b>Total actif</b>	<b>55 518 641 752,05</b>	<b>Totale passif</b>	<b>55 518 641 752,05</b>

Source : élaboré par nos sois, à partir des bilans comptables de l'exercice 2018,2019 et 2021.

### 2-2. Présentation des bilans en grandes masses 2019-2020-2021

Grande masse est représenté par les emplois et ressources de l'entreprise.

Tableau n°11 : partie actif des bilans en grandes masses 2019-2020-2021

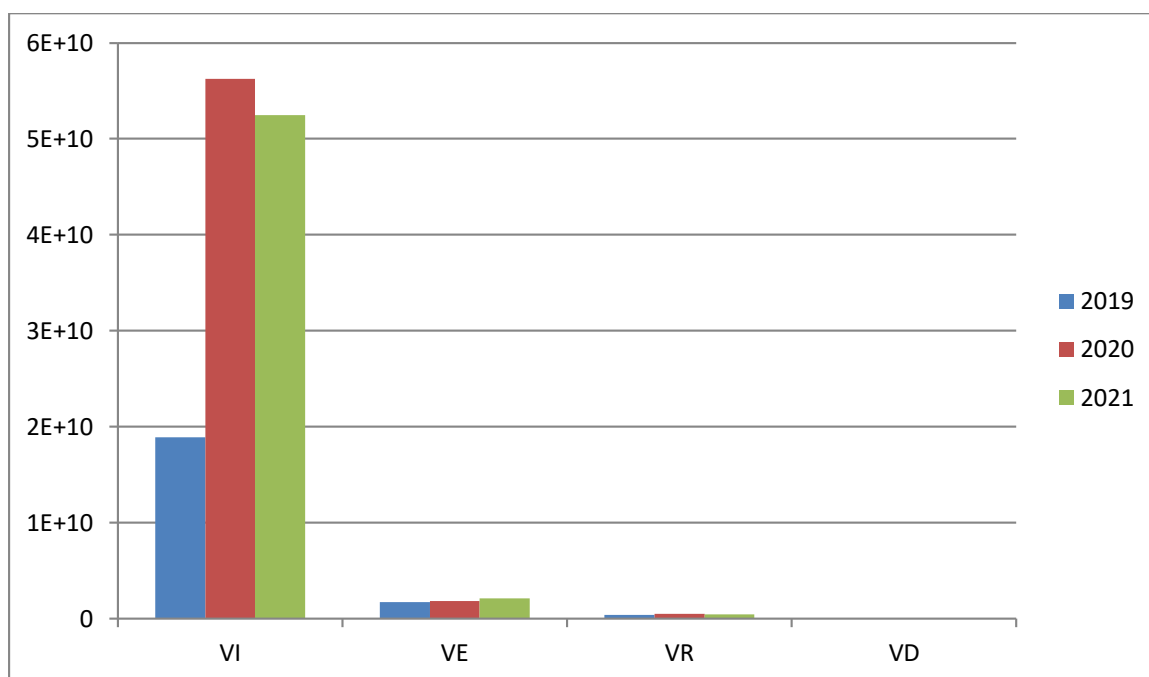
Élément	2019		2020		2021	
	Montant	%	montant	%	montant	%
<b>Actif non courants</b>	19 276 402 487 ,07	<b>90 ,17</b>	56 647 955 998,64	<b>96,02</b>	52 964 299 798,09	<b>95,34</b>
<b>Actif courant</b>	2 100 338 448, 30	<b>9,83</b>	2 344 670 678,18	<b>3,97</b>	2 554 341 953,96	<b>4,60</b>
<b>VE</b>	1 694 327 067,95	<b>7 ,93</b>	1 829 866 660 ,81	<b>3,10</b>	2 120 684 981,74	<b>3,82</b>

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

<b>VR</b>	400 387 625 ,56	<b>1,87</b>	507 673 860,12	<b>0,86</b>	425 857 283,14	<b>0,77</b>
<b>VD</b>	5 623 754,79	<b>0,026</b>	7 130 157 ,25	<b>0,012</b>	7 799 689,29	<b>0,14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21 376 740 935, 37</b>	<b>100</b>	<b>58 992 626 677</b>	<b>100</b>	<b>55 518 641 752</b>	<b>100</b>

**SOURCE** : non regroupements à partir des bilans fournis par la direction régionale transport centre / SONTRACH – RTC.

### Graphique n°1 : représentation graphique de l'actif des bilans en grande masses



Source : non regroupements.

### 2-3. Analyse des bilans d'entreprise

A partir de ce graphe et au niveau de bilan financiers de chaque élément de l'actif par rapport au total pour les années 2019- 2020- 2021.On remarque ce qui suit :

#### 2-3-1. Concernant l'actif

##### -Valeur immobilisée(VI)

D'après le bilan des grandes masses on constate que la valeur des immobilisations l'entreprise pour chaque exercice représente une partie importante du total de l'actif. La proportion de l'actif immobilisé par rapport au total de l'actif est de 90,17% en 2019, 96,02% en 2020 et 95,34% en 2021. Ce qui justifier le caractère industriel de l'entreprise.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### - les valeurs d'exploitation (VE)

On constate une augmentation des valeurs d'exploitation (Les stocks) de l'année de base 2021, par rapport aux années 2019 et 2020. Soit 7,93% en 2019 ; 3,10% en 2020 et 3,82% en 2021.

### - valeur réalisable (VR)

Globalement, une augmentation est constatée 2020 par rapport aux taux des créances pour les années 2019, 2021 cette augmentation est due aux effets fournis et au plan action mis en œuvre par l'entreprise, afin améliorer les créances.

Néanmoins, il y a lieu de prendre en compte les délais crédit client, pour mieux analyser cette amélioration.

### - valeurs disponibles (VD)

On constate que les disponibilités représentent une faible proportion du total du bilan.

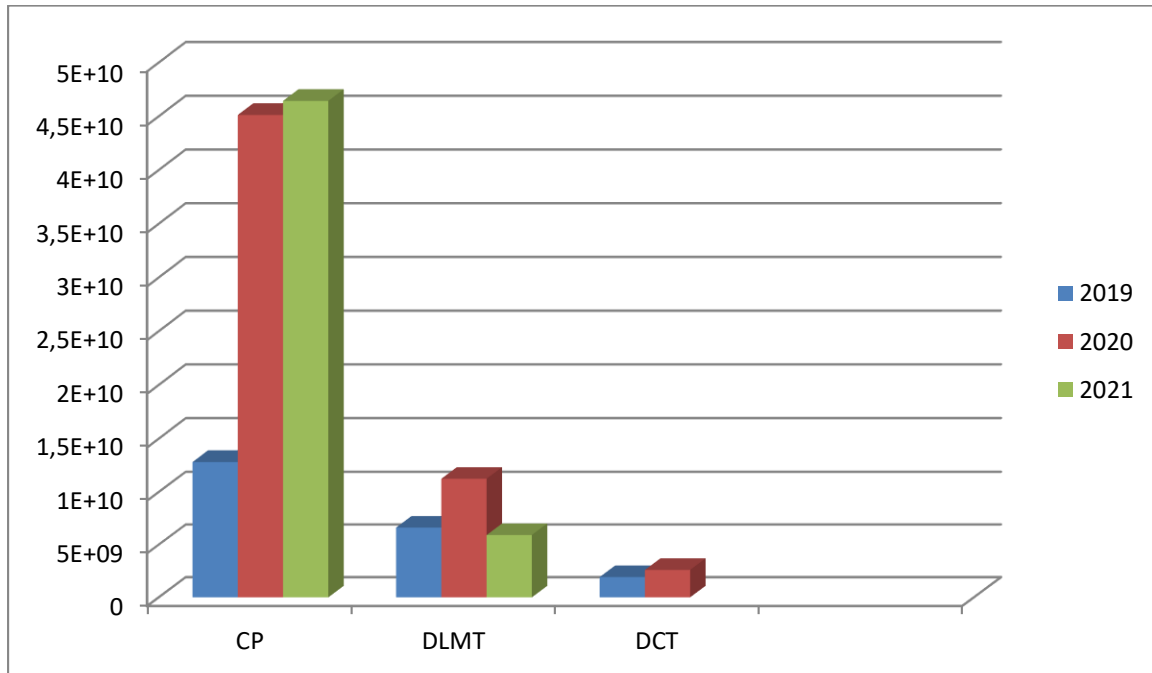
Cependant, il y a lieu de signaler que ce faible pourcentage n'indique pas une bonne ou mauvaise gestion de trésorerie, mais il indique la proportion à cette instance dans la prise en charge des paiements des dettes fournisseurs. La part des valeurs disponibles en 2021 représente 0,14 % du total du bilan, supérieur à celle de 2019 avec un taux de 0,026% et à celle de 2020 avec un taux de 0,012%.

**Tableau n°11 : Partie passif des bilans en grande masse 2019-2020-2021**

Élément	2019		2020		2021	
	Montant	%	montant	%	montant	%
<b>Capitaux propres</b>	<b>12 830 944 804,52</b>	<b>60,02</b>	<b>45129500630,09</b>	<b>76,50</b>	<b>46 433 733 093 ,69</b>	<b>83,64</b>
<b>DLMT</b>	6 622 440 838,98	<b>30,98</b>	11258225533,85	<b>19,08</b>	5 913 899 239,51	<b>10,65</b>
<b>DCT</b>	1 923 355 291 ,87	<b>9</b>	2604900512,88	<b>4,41</b>	3 171 009 418,85	<b>5,71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21 376 740 935,37</b>	<b>100</b>	<b>58 992 626 676,82</b>	<b>100</b>	<b>55 518 641 752,05</b>	<b>100</b>

**Source :** non regroupements à partir des bilans fournis par la direction régionale transport centre / SONTRACH – RTC.

**Graphique n°2 : représentation graphique de passif des bilans en grande masses**



**Source :** non regroupements.

## 2-3-2. Concernant le passif

### - capitaux propres(CP)

Le taux des fonds propres a été de 60,02% en 2019, a augmenté à 76,50% en 2020 et à 83,64% en 2021. Cette évolution résulte d'une forte autonomie financière de l'entreprise.

### - Dette à long terme (DLMT)

Elles ont enregistré une augmentation durant l'année 2019 par contre une diminution en 2020 et en 2021. Cela s'explique principalement par l'augmentation continue des provisions et produits comptabilisés d'avance.

### - dette à court terme (DCT)

Les dettes court représentent la majeure partie du passif durant toute la période, soit 9% en 2019 se justifier par l'accroissement des autres dettes, 4,41% en 2020 et 5,71% en 2021.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

en 2021 qui est due la régression du montant des fournisseurs et comptes rattachés et les autres dettes court terme entre 2020 et 2021.

### 3-4. Analyse par la méthode des équilibres financière

Pour analyser la santé financière de SONATRACH, on va procéder au calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier qui sont comme suit : Fonds de roulement ; besoin en fonds de roulement, trésorerie.

#### 3-4-1- détermination du fonds de roulement net

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode par le haut du bilan et la méthode par le bas du bilan.

##### a) Calcul par le haut du bilan

**Fonds de roulement net = capitaux permanents – actifs immobilisés**

Avec

**Capitaux permanents = capitaux propre + Passif non courants**

Tableaux n°12 : détermination du fonds de roulement net par haut de bilan.

Éléments	2019	2020	2021
Capitaux propres	12 830 944 804,52	45 129 500 630,09	46 433 733 093 ,69
Passif non courant	6 622 440 838,98	11 258 225 533,85	5 913 899 239 ,51
Capitaux permanentes	19 4 53 385 643,5	56 387 726 164	52 347 632 333 ,2
Actif immobilisés	19 276 402 487,07	56 647 955 998 ,64	52 964 299 798,09
FRN par haut	<b>176 983 156,43</b>	<b>-260 229 834 ,6</b>	<b>-616 667 464,89</b>

Source : non regroupements après les états financiers de DRTC (SONATRACH).

##### b) Calcul par le bas du bilan

**Fonde de roulement net = actifs Circulants – passifs circulants**

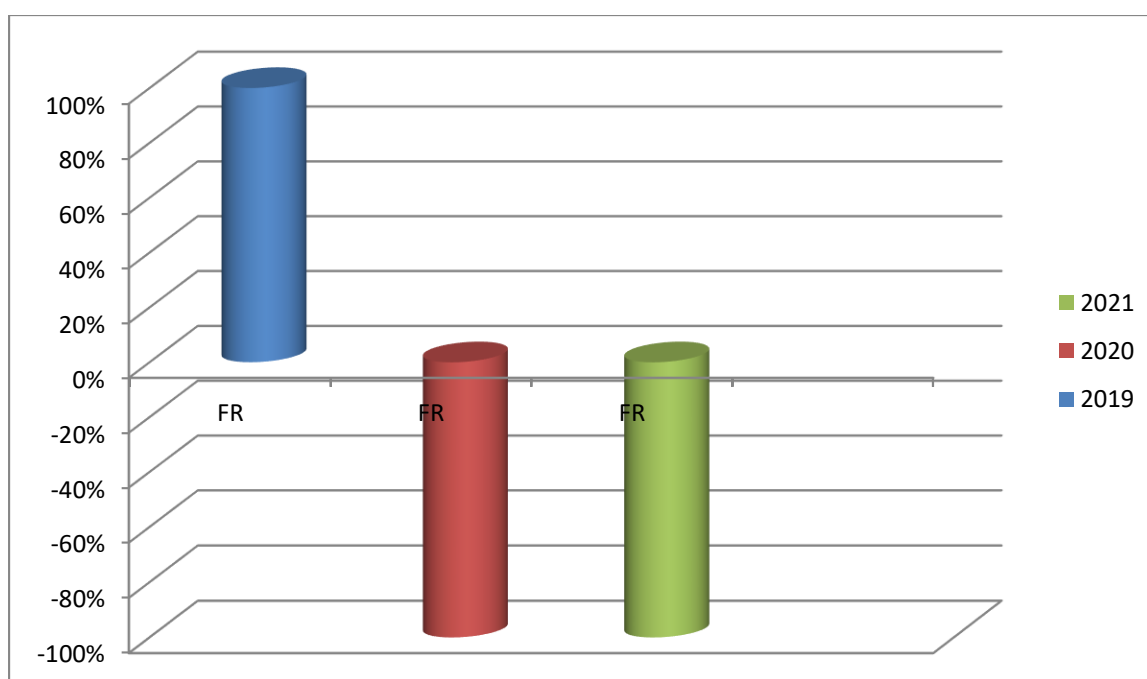
## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

**Tableau n°13 : représentation graphique du FR**

	2019	2020	2021
<b>Actifs circulants</b>	2 100 338 448,30	2344670678,18	2 554 341 953,96
<b>Passifs circulants</b>	1 923 355 291,87	2604900512,88	3 171 009 418 ,85
<b>FRN par le ban</b>	<b>176 983 156,43</b>	<b>-260 229 834 ,6</b>	<b>-616 667 464,89</b>

Source : non regroupements après les états financiers de DRTC (SONATRACH).

**Graphique n° 14 : représentation graphique de fonds de roulement**



Source : non regroupement.

### Commentaire

RTC de Bejaia est en situation d'équilibre financier à long terme pour les trois années 2019/2020/2021. Elle enregistre un FR positif (capitaux permanents supérieurs à l'actif immobilisé) pour la première année, soit 176 983 156,43 en 2019, cela signifie que la RTC a financé l'intégralité de ses immobilisations tout en générant un excédent. Donc cette entreprise est en bonne situation financière d'équilibre parfait.

Par contre en 2020 et 2021 le RTC est négatif (capitaux permanents inférieurs à l'actif immobilisé), soit un montant de -260 229 834,6, et -616 667 464,89, cela signifie que les

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

immobilisations ne sont pas totalement couvertes par les capitaux permanents, ce qui conduit la RTC à financer une partie de ses immobilisations par ses dettes court terme. L'entreprise est donc déséquilibrée financièrement (cela est dû à la diminution des ressources stables).

### 3-4-2- Détermination des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement un besoin qui se dégage par les opérations Exploitation d'entreprise (achats, vente, fabrication...)

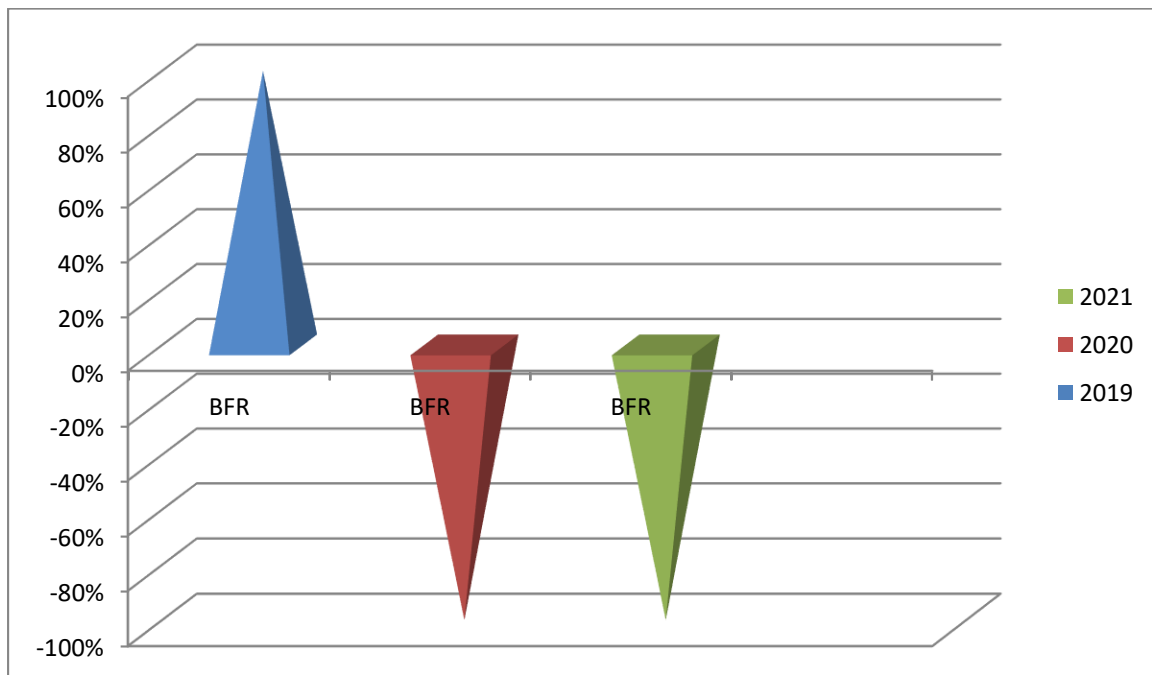
$$\text{BFR} = (\text{valeur exploitation} + \text{valeur réalisables}) - \text{dette à court terme}$$

Tableau n°15 : Présentation des besoins en fonds de roulement

	2019	2020	2021
<b>Valeurs d'exploitations</b>	1 694 327 067,95	1 829 866 660,81	2120 684 981 ,74
<b>Valeurs réalisables</b>	400 387 625,56	507 673 860,12	425 857 283,14
<b>Dettes à court terme</b>	1 923 355 291,87	2 604 900 512,88	3 171 009 418,85
<b>Besoins en fonds de Roulement</b>	<b>171 359 401,64</b>	<b>-267 359 992</b>	<b>-624 467 153,97</b>

Source : nos regroupements après les états financiers de la RTC.

**Graphique n° 04 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement.**



**Source :** élaboré par nos soins.

### Commentaire

L'entreprise a réalisé un BFR positif en 2019 avec un montant de 171 359 401,64 (les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation), dans ce cas l'entreprise doit financer ses besoins à court terme par son fonds roulement. Donc la situation de la RTC n'est pas en bonne santé financière.

Par contre en 2020 et 2021 le BFR est négatif (les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation), ce qui signifie que les ressources d'exploitation financent largement les emplois d'exploitations. Donc ce cas l'entreprise n'a pas besoin en FRNG, et elle est en bonne santé financière.

### 3-4-3. La trésorerie nette

La trésorerie représente les disponibilités qui lui permettant de financier ses dépenses à court terme.

**TN = fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement**



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

**Tableau n°16 : Présentation de la trésorerie nette**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Fonds de roulement Net</b>	176 983 156,43	-260 229 834 ,6	-616 667 464 ,98
<b>Besoin en fonds de Roulement</b>	171 359 401,64	-267 359 992	-624 467 153,97
<b>Trésorerie nette</b>	<b>5 623 754,79</b>	<b>7 130 157,25</b>	<b>7 799 689 ,08</b>

**Source:** Nos regroupements après les états financiers de la RTC

Ou bien

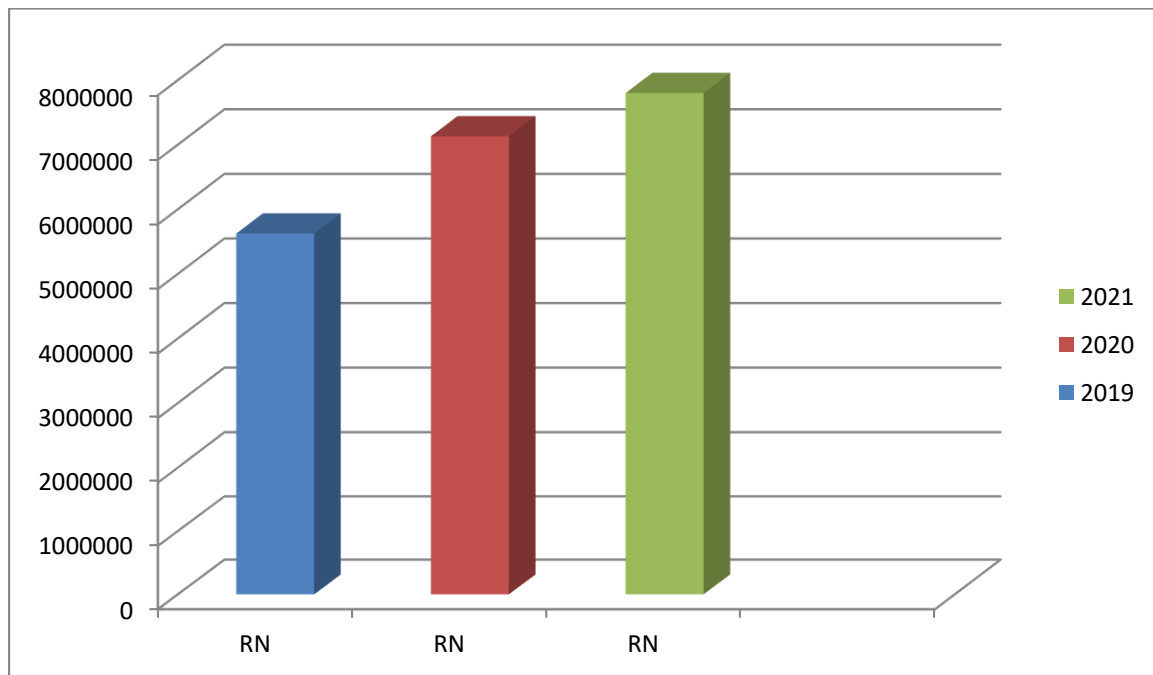
**TN = Valeur disponible - dettes financières à court terme**

**Tableau n°17: Présentation de la trésorerie nette**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Trésorerie active</b>	5623754,79	7130157,25	7 799 689,08
<b>Trésorerie passive</b>	00	00	00
<b>Trésorerie nette</b>	<b>5623754,79</b>	<b>7130157,25</b>	<b>7 799 689,08</b>

**Source:** réalisé par nos soins.

**Graphique n° 05 : Représentation graphique de la trésorerie nette.**



**Source :** Nos regroupements.

### Commentaire

La trésorerie nette est positive pendant les trois périodes étudiées  $FR > BFR$ . Ce qui signifie l'infériorité des dettes à court terme par rapport aux actifs courant. C'est-à-dire que l'entreprise est en bonne situation économique.

Au cours de ces trois exercices (2019, 2020 et 2021) entreprise est en situation Équilibre financier à très court terme ou immédiat. Elle dégage des excédents de Liquidités de 5 624 754,79 DA en 2019 et 7 130 157,25 DA en 2020 et 7 799 689,08 en 2021. Cela Indique que l'entreprise a pu couvrir largement son besoin à court terme par son fonds De roulement qui représente sa liquidité.

### 3-4-4. Analyse des équilibres financiers

On constate que les FR et BFR sont positifs, ce qui engendre une trésorerie nette positive. Cet excédent réalisé par l'entreprise est justifié par le fait que tous les emplois stables sont financés par des fonds permanents. L'entreprise dispose même d'une marge de sécurité lui permettant de financer une partie de ses actifs circulants. Cependant, pour juger si ce fond de roulement

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

est suffisant, il y a lieu de le comparer au besoin en fond de roulement. Cette comparaison montre que le FR est positif et suffisant pour couvrir les besoins d'exploitation exprimés par l'entreprise donc l'équilibre est réalisé.

A travers l'analyse par la méthode des équilibres financiers, nous avons pu constater des résultats positifs, donc l'entreprise est en situation équilibre. De ce fait, porter un Jugement sur la situation financière de l'entreprise ne se limite pas au calcul de ces équilibres, mais il Convient, dès lors de faire appel à d'autres outils analyse dont l'analyse de la rentabilité et l'analyse par ratios.

### 3-5. Analyse de la rentabilité

L'objet de ce point portera sur l'analyse de la rentabilité de la RTC de Bejaia à travers le calcul et l'interprétation des Soldes Intermédiaires de Gestion, qui nous renseignent sur les différentes étapes de la formation du résultat, et de la CAF.

Pour ce faire, nous allons tracer en premier lieu les comptes des soldes intermédiaires de gestion, suivi en second lieu par leur interprétation.

#### 3-5-1. Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2019/2020/2021

Tableau n° 18 : les différents comptes des soldes intermédiaires de Gestion

Désignation	2019	2020	2021
-Ventes et produits annexes	9 724 191 402,89	13 855 962 807,59	12 351 935 427,71
-Production stockée			
-Production immobilisée	-34 319 607,78	-22 025 524,60	-19 748 488,19
-Subventions exploitation			
<b>I. Production d'exercice</b>	<b>9 689 871 795,11</b>	<b>13 833 937 282,99</b>	<b>12 332 186 939,52</b>
-Achats consommés	458 059 732,03	490 762 323,18	551 096 917,69
-Services extérieurs	946 279 223,79	865 911 508,53	971 667 629,28
-Autres services extérieurs	2 960 412 066,40	7 604 800 757,09	6 058 415 903,24

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

<b>II. Consommation d'Exercice</b>	<b>4 364 751 022,22</b>	<b>8 961 474 588,80</b>	<b>7 581 180 450,21</b>
<b>III. Valeurs ajoutée exploitation (I- II)</b>	<b>5 325 120 772,89</b>	<b>4 872 462 694,19</b>	<b>4 751 006 489,31</b>
-Charges de personnel	5 383 266 644,31	5421 458 876,00	5 755 171 388,53
-Impôts, taxes et versements assimilés	603 635 766,12	1 268 604 205,42	1 486 415 410,43
<b>IV. Excédent brut Exploitation</b>	<b>-661 781 637,54</b>	<b>-1 817 600 387,23</b>	<b>-2 490 580 309,65</b>
-Autres produits opérationnels	88 993 358,82	36 437 508,15	18 242 594 ,65
-Autres charges opérationnels			
-Dotations aux amortissements	35 418 868,27	148 683 179,05	17 444 220, 38
-Reprise sur pertes de valeur	2 245 130 845,39	8 329 216 487,15	5 816 673 339,43
	334 007 004,55	273 889 180,90	6 047 237 964,09
<b>V. Résultat opérationnel</b>	<b>-2 519 330 987,83</b>	<b>-9 985 173 364,38</b>	<b>-2 259 217 310,72</b>
-Produits financiers	1 994 526,94	7 681,23	1 507 069, 39
-Charges financiers	104 472 918,06	101 210 471,75	103 610 416,53
<b>VI. Résultat financier</b>	<b>-102 478 391,12</b>	<b>-101 202 790,52</b>	<b>-102 103 347,14</b>
<b>VII. Résultat ordinaires avant impôts (V+VI)</b>	<b>-2 621 809 378,95</b>	<b>-10 086 376 154,90</b>	<b>- 2 361 320 657,86</b>
-Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
-Impôts différés sur résultat			

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

ordinaires	-58 819 317,10	-40 917 127,02	-68 028 941,15
-TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (c)	10 114 866 685,42	14 144 271 653,27	18 399 174 567,65
-TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES (d)	12 677 856 747,27	24 189 730 681,15	20 692 466 284,36
<b>VIII. Résultat des activités ordinaires (c-d)</b>	<b>-2 562 990 061,85</b>	<b>-10 045 459 027,88</b>	<b>- 2 293 291 716,71</b>
-Éléments extraordinaires (PR) -Éléments extraordinaires (ch.)		48 866 585,62	13 373 792,83
<b>IX. Résultat extraordinaires</b>	<b>00</b>	<b>-48 866 585,62</b>	<b>- 13 373 792,83</b>
<b>X. Résultat net</b>	<b>-2 562 990 061,85</b>	<b>-10 094 325 613,50</b>	<b>- 2 306 665 509,54</b>

### 3-5-2. Interprétation des soldes intermédiaires de gestion

#### Production d'exercice

Durant les trois années (2019 /2020 /2021), la RTC a connue une augmentation dans la Production. Elle est passée de 9 689 871 795 ,11 DA à 12 332 186 939,52 DA, qui peut être expliqué par le stock non vendu de l'entreprise.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

### Consommation d'exercice

La consommation de l'entreprise a enregistré une diminutions en 2019 à 4 364 751 022,22 DA , puis il a augmenté en 2020 à 8 961 474 588,80 DA, puis il a diminué en 2021 à 8961474588,80, qui est due à la production d'exercice.

### Valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée est positive durant les trois années, soit 5325120772.89 en 2019 ,4872462694.19 en 2020 et 4 751 006 489,31en 2021. Cette croissance est principalement due à l'augmentation du volume de production de la RTC durant son l'exercice.

### Excédent brut exploitation (EBE)

C'est la part de la valeur ajouté qui revient à entreprise , la RTC a enregistré un EBE négatif pour les trois années qui passe de -66 1781 637,54 DA en 2019et de -1 817 600 387,23 en 2020 et de -2 490 580 309,65 , cela due à la baisse de la valeur ajoutée.

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel représente le résultat d'étude avant charges et produits financiers. Il est négatif pour les trois années, il est passée de -2 519 330 987,83 DA en 2019, de -9 985 173 364, 38 durant l'année 2020 et de -2 259 217 310 ,72 en 2021. Cela est dû au nombre d'investissement réalisé annuellement par la RTC.

### Résultat financier

La RTC à enregistrée un résultat financier négatif durant les trois années (2019/2020/2021), qui dû principalement aux prestations reçues frais financiers. Résultat ordinaires avant impôt qui exprime .L'enrichissement de l'entreprise après prise en compte du coût de ces financements. La RTC a réalisé un résultat négatif sur les trois exercices qui dû à l'importance des charges d'activités.

### Résultat net d'exercice

Les soldes des trois années représentent respectivement des pertes de -2562990061,85 DA en 2019, -10 094 325 613 ,50 en 2020 et -2 306 665 509,54 en 2021. En conclusion, le Résultat de la RTC est déficitaire sur les trois années.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### 3-5-3. Détermination de la capacité autofinancement (CAF)

#### a) Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode soustractive.

**Tableau n° 19 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Désignation	2019	2020	2021
<b>EBE</b>	-661 781 637,54	-1 817 600 387,23	-2 490 580 309,65
Produits d'exploitation	88 993 358,82	36 437 508,15	18 242 594,65
Charges d'exploitation	35 418 868,27	148 683 179,05	17 444 220,38
Produits financier	1 994 526,94	7 681,23	1 507 069, 39
Charges financières	104 472 918,06	101 210 471,75	103 610 416,53
Produits exceptionnels	00	00	00
Charges exceptionnels	00	48 866 585,62	13 373 792,83
Impôts sur les bénéfices	-58 819 317,10	-40 917 127,02	-68 028 941,15
<b>CAF</b>	<b>-651 866 221,01</b>	<b>-2 038 998 307</b>	<b>-2 537 230 134,2</b>

**Source:** Nos regroupements d'après les états financiers de la RTC de Bejaia.

#### b) Calcul de la CAF par la méthode additive

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode additive.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

Tableau n°20 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2019	2020	2021
Résultat net de l'exercice	-2 562 990 061,85	-10 094 325 613,50	-2 306 665 509,54
Dotation aux amortissement et aux provisions	2 245 130 845,39	8 329 216 487,15	5 816 673 339,43
Reprise sur amortissement et provisions	334 007 004,55	273 889 180,90	6 047 237 964,09
<b>CAF</b>	<b>-651 866 221,01</b>	<b>-2 038 998 307</b>	<b>-2 537 230 134,2</b>

Source: Nos regroupements d'après les états financiers de la RTC de Bejaia.

### Interprétation de la CAF

Nous remarquons que la RTC ne dispose pas de moyens pour autofinancer. La capacité d'autofinancement pour ces trois années étudiées (2019/2020/2021) est pour les trois années est négative de -651 866 221,01 DA en 2019, -2 038 998 307 DA en 2020, - 2 537 230 134,2 DA en 2021.

Cette valeur négative est due aux résultats déficitaires constatés lors de la période étudié (2019 et 2020) d'une part, et l'augmentation des immobilisations et donc des charges d'amortissement.

### 3-6. Analyse par les ratios

#### 3-6-1. Les ratios de structure

Ce tableau donnera l'ensemble des ratios de structure.



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

Tableau n° 21 : Calcul des ratios de structure

ratios	2019	2020	2021
<b>Vocation de l'entreprise =</b>  $\frac{\text{Valeurs immobilisée}}{\text{Total Emplois}} * 100$	$\frac{29\ 176\ 402\ 487,07}{21\ 376\ 740\ 935,37}$ <b>= 90,17%</b>	$\frac{56\ 647\ 955\ 998,64}{58\ 992\ 626\ 676,82}$ <b>=96,03%</b>	$\frac{52\ 964\ 299\ 798,09}{55\ 518\ 641\ 752}$ <b>= 95,34%</b>
<b>Valeurs réalisables =</b>  $\frac{\text{Valeurs réalisables}}{\text{Total Emplois}} * 100$	$\frac{400\ 387\ 625,56}{21376740935,37}$ <b>= 1,87%</b>	$\frac{507\ 673\ 860,12}{58\ 992\ 626\ 676,82}$ <b>= 0,86%</b>	$\frac{425\ 857\ 283,14}{55\ 518\ 641\ 752}$ <b>= 0,77%</b>
<b>Gestion de la trésorerie =</b>  $\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Total Emplois}} * 100$	$\frac{5\ 623\ 754,79}{21\ 376\ 740\ 935,37}$ <b>= 0,026%</b>	$\frac{7\ 130\ 157,25}{58\ 992\ 626\ 676,82}$ <b>=0,01%</b>	$\frac{7\ 799\ 689,29}{55\ 518\ 641\ 752}$ <b>= 0,14%</b>
<b>Autonomie financière =</b>  $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total ressources}} * 100$	$\frac{12\ 830\ 944\ 804,52}{45108729630,09}$	$\frac{45108729630,09}{46\ 433\ 733\ 093,69}$	$\frac{46\ 433\ 733\ 093,69}{46\ 433\ 733\ 093,69}$

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

	21 376 740 935,37 = <b>60,02%</b>	58971855676,82 = <b>76,50%</b>	55 518 641 752 = <b>83,64%</b>
<b>Ressource à long terme =</b>  $\frac{\text{DLMT}}{\text{Total ressources}} * 100$	<u>6 622 440 838,98</u> 21376740935,37 = <b>30,97%</b>	<u>11 258 225 533,85</u> 58 971 855 676,82 = <b>19,09%</b>	<u>5 913 899 239 ,51</u> 55 518 641 752 = <b>10,65%</b>
<b>Ressource à court terme =</b>  $\frac{\text{DCT}}{\text{Total ressources}} * 100$	<u>1 923 355 291,87</u> 21 376 740 935,37 = <b>8,99%</b>	<u>2 604 900 512,88</u> 58 971 855 676,82 = <b>4,42%</b>	<u>3 171 009 418,85</u> 55 518 641 752 = <b>5,71%</b>
<b>Capacité d'endettement =</b>  $\frac{\text{capitaux propre}}{\text{DLMT}} * 100$	<u>12 830 944 804,52</u> 6 622 440 838,98 = <b>193,75%</b>	<u>45 108 729 630,09</u> 11 258 225 533,85 = <b>400,67%</b>	<u>46 433 733 093,69</u> 5 913 899 239 ,51 = <b>785,16%</b>

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

<p><b>Solvabilité générale =</b></p> $\frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}} * 100$	$\frac{21\,376\,740\,935,37}{19\,453\,385\,643,5}$ <p><b>=109,9%</b></p>	$\frac{58\,971\,855\,676,82}{13\,863\,126\,047}$ <p><b>=425,39%</b></p>	$\frac{55\,518\,641\,752}{9\,084\,908\,658,36}$ <p><b>=611,11%</b></p>
<p><b>Couverture de AC par FR =</b></p> $\frac{\text{fonds de roulement}}{\text{Actif circulant}} * 100$	$\frac{176\,983\,156,43}{2\,100\,338\,448,30}$ <p><b>=8,43%</b></p>	$\frac{-260\,229\,834,6}{2\,344\,670\,678,18}$ <p><b>=-11,10%</b></p>	$\frac{-616\,667\,464,89}{2\,554\,341\,953,96}$ <p><b>= -24 ,14%</b></p>
<p><b>Indépendance financière=</b></p> $\frac{\text{total dettes}}{\text{total bilan}} * 100$	$\frac{19\,453\,385\,643,5}{21\,376\,740\,935,35}$ <p><b>=91%</b></p>	$\frac{13\,863\,126\,047}{58\,971\,855\,676,82}$ <p><b>= 23,51%</b></p>	$\frac{9\,084\,908\,658,36}{55\,518\,641\,752}$ <p><b>=16,36%</b></p>

Source: élaboré par nos soins, à partir des bilans 2019 ,2020 et 2021.

### Interprétation des ratios de structure

Les ratios de structure du bilan sont déjà interprétés par avant.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

### **Capacité d'endettement**

Durant les trois années (2019/2020/2021), nous constatons que la RTC ne dispose pas d'une forte capacité d'endettement vu que ce ration est inférieur à la norme qui est 100%, nous constatons donc que l'entreprise ne dispose pas d'un montant important de Capitaux propres pour financer son actif.

### **Solvabilité générale**

Nous constatons sur les trois années (2019/2020/2021) que cette ration est largement supérieur à la norme qui est de 100%, la RTC finance ses investissements par ses propres ressources financière.

### **Couverture de l'actif circulant par le fonds de roulement net**

Nous constatons sur la première année (2019) ce ration est positif et en (2020 /2021) est négative. S'est-il- dire que le FRN arrive à financer l'actif circulant et de dégager un excédent.

### **Indépendance financière**

Nous constatons que sur les deux exercices (2019/2020) ce ration il a démunie en 2020 par apport à 2019. Par contre en 2021 cette ration a connu une baisse, il passe de 91% et 23,5% et 16, 36% en 2021. Donc l'entreprise est indépendante vis-à-vis de ces partenaires financière. Cela veut dire qu'elle pourra assurer le remboursement de sa dette.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### 3-6-2. Les ratios de gestion

Ce tableau donnera le résultat de chaque ratio

**Tableau n°22: Calcul des rations de gestion**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Taux de croissance de la VA =</b> $\frac{VA(n) - VA(n-1)}{VA(n-1)} * 100$	$\frac{(5\,325\,120\,772,89 - 4\,592\,647\,627,38)}{4\,592\,647\,627,38} * 100$ <b>=15,95%</b>	$\frac{(4\,872\,462\,694,19 - 5\,325\,120\,772,98)}{5\,325\,120\,772,98} * 100$ <b>= -8,50%</b>	$\frac{(4\,751\,006\,489,31 - 4\,872\,462\,694,19)}{4\,872\,462\,694,19} * 100$ <b>=- 2,49%</b>
<b>Durée du crédit client =</b> $\frac{\text{créances clients} * 360j}{\text{Chiffre d'affaire(TTC)}}$	$\frac{723\,710,90 * 360}{(9\,724\,191\,402,89 * 1,19)}$ <b>=0,02j</b>	$\frac{00 * 360}{(9\,723\,370\,467,11 * 1,19)}$ <b>=00j</b>	$\frac{00 * 360}{(12\,351\,935\,427,71 * 1,19)}$ <b>= 00j</b>
<b>Durée du crédit fournisseurs =</b> $\frac{\text{dettes fournisseurs} * 360j}{\text{Achat (TTC)}}$	$\frac{694\,770\,402,24 * 360}{4\,364\,751\,022,22 * 1,19}$ <b>=68,19j</b>	$\frac{623\,718\,443,55 * 360}{8\,961\,474\,588,80 * 1,19}$ <b>=29,82j</b>	$\frac{726\,228\,997,17 * 360}{7\,581\,180\,450,21 * 1,19}$ <b>= 41 ,04j</b>
<b>Liquidité générale =</b> $\frac{\text{Actif circulant}}{DCT} * 100$	$\frac{2\,100\,338\,448,30}{1\,923\,355\,291,87 * 100}$ <b>=109,20 %</b>	$\frac{2\,344\,670\,678,18}{264\,900\,512,8 * 100}$ <b>=885,11%</b>	$\frac{2\,554\,341\,953,96}{3\,171\,009\,418,85 * 100}$ <b>= 80,55%</b>

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

<b>Liquidité restreinte =</b>  $\frac{(VR + VD)}{DCT} * 100$	$\frac{406\,011\,380,35}{1\,923\,335\,291,87 * 100}$ <p>= <b>21,11 %</b></p>	$\frac{514\,804\,017,37}{264\,900\,512,8 * 100}$ <p>= <b>194,33 %</b></p>	$\frac{433\,656\,972,43}{3\,171\,009\,418,85 * 100}$ <p>= <b>13,67%</b></p>
<b>Liquidité immédiate</b>  =  $\frac{VD}{DCT} * 100$	$\frac{5\,623\,754,79 * 100}{1\,923\,355\,291,87}$ <p>= <b>0,29 %</b></p>	$\frac{7\,130\,157,25 * 100}{264\,900\,512,8}$ <p>= <b>2,69 %</b></p>	$\frac{7\,799\,689,29 * 100}{3\,171\,009\,418,85}$ <p>= <b>0,24%</b></p>

Source: élaboré par nos soins, à partir des bilans 2019 ,2020 et 2021.

### Taux de croissance de la valeur ajoutée

Nous constatons sur les deux exercices (2020/2021), que ce ratio est négatif. Ce ratio a connu une baisse, il passe de -8,50 en 2020, et de -2,49% en 2021 et 2019 est positifs 15,95%.

### Durée du crédit clients

D'après les résultats obtenus, nous constatons un déséquilibre du délai crédit client durant Les trois années, ceci dénote une mauvaise maîtrise des créances et recouvrement.

### Durée du crédit fournisseurs

Ce ration indique la durée des crédits accordés par les fournisseurs (échéances), ce délai serait suffisant d'autre plus qu'il soit supérieur au délai de recouvrement des crédits clients.

Dans notre cas, la durée moyenne de règlement des dettes fournisseurs de la RTC est de 68 ,19 jour pour exercice 2019, 29,82 et 41,04 jour soit respectivement pour les années 2020 et 2021.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

### **Liquidité générale**

Nous constatons que sur les trois exercices (2019/2020), ce ratio est supérieur à la norme de 100%, ce qui veut dire que l'entreprise dispose une liquidité suffisante pour faire face à ces créanciers à court terme .Pour l'exercice (2021) le ration est inferieure a 100%, ce qui signifie qu'elle n'a pas pu faire face à l'échéance de ces DCT.

### **Liquidité restreinte**

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Nous constatons que sur les deux exercices (2019/2021), ce ratio est inférieur à la norme de 100%, par contre en 2020est supérieur à100% donc la situation Financière est jugée défavorable durant ces années.

### **Liquidité immédiate**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant Uniquement ses disponibilités. Nous constatons que sur les trois exercices (2019/2020/2021) ce ratio est inférieur à la norme de 100%. Cela indique que la RTC ne dispose pas d'une autonomie financière pour régler ses fournisseurs.

Après avoir présenté les bilans de la direction de la RTC et procéder à l'analyse financière

De celle-ci à travers de L'analyse des différents équilibres financiers, le calcul des ratios et leurs interprétations, nous procédons à l'analyse de la performance de l'entreprise qui fera l'objet de la section suivante.

## **Section 3 : Analyse de la performance financière de la direction RTC (SONATRACH)**

Toute entreprise vise à accomplir ses objectifs et à améliorer sa performance. Afin de mieux cerner la notion de performance. Nous allons essayer du purifier cette notion à travers le calcul des rations de rentabilité et de profitabilité et élaboration des TFT. **3-**

### **1- Les mesures de la performance**

Les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenu pour évaluer la performance.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### 3-1-1. Les ratios de la rentabilité

Le tableau suivant n°23 présente les ratios de rentabilité de la RTC durant les trois exercices.

**Tableau n° 23: Présentation des ratios de rentabilité**

Ratios	Formules	2019	2020	2021
<b>RE</b> Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Total de l'actif}}$	-11,99%	-17,11%	-4,15%
<b>RF</b> Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	-19,97%	-22,37%	-4,97%
<b>RC</b> Rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	-26,35%	-103,81%	-18,67%
<b>L'effet de Levier</b>	$\frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$	1,67	1,31	1,19

**Source :** élaboré par nos soins, à partir des bilans 2019 ,2020 et 2021.

#### Interprétation des ratios de rentabilité

##### La rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique de la RTC reste négatif sur les trois années d'exercices. Elle était de -11,99% en 2019 puis elle est passée à -17,11% en 2020 et ensuite elle a atteint -4,15% en 2021. Cela explique que la rentabilité économique est insuffisante à cause des résultats d'exploitation négatifs obtenus.



## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

### La rentabilité financière

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on s'aperçoit que la rentabilité financière est négative au cours des années d'exercice et cela est dû au résultat net qui l'est aussi. Le ratio est égal à -19,97% en 2019, -22,37% en 2020 et -4,97% en 2021, il a connu une amélioration en termes d'évolution mais est restée négative.

La rentabilité est insuffisante de la RTC n'est pas capable de rentabiliser les capitaux propres engagés.

### La rentabilité commerciale

Ce ratio exprime la rentabilité de la RTC en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement non rentable pour les trois exercices, est restée négative (-26,35% en 2019, -103,81% en 2020 et -18,67% en 2021). Cela veut dire que les ventes de l'organisme ont baissé durant les trois années (2019/2020/2021).

### L'effet de levier

On remarque que l'effet de levier est positif pour trois exercices, la rentabilité économique est supérieure à la rentabilité financière, il passe de 1,67% en 2019 à 1,31% en 2020 et à 1,19% en 2021. Cela signifie que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Dans ce cas l'endettement est favorable.

### 3-1-2. La profitabilité

Ce tableau donnera le résultat de ratio de profitabilité

**Tableau n°24: Calcul le ratio de profitabilité**

Désignation	Formules	2019	2020	2021
<b>Taux de Profitabilité</b>	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}} * 100$	-0,26	-1,04	-0,19

**Source:** élaboré par nos soins, à partir des bilans 2019, 2020 et 2021.

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

Le taux de profitabilité exprime la politique commerciale de la RTC, nous constatons .Que ce ratio est négatif durant les trois années (2019/2020/2021), ce qui veut dire que la RTC est en perte.

### 3-1-3. Elaboration et interprétation du TFT

Le TFT est un tableau analytique de financement qui quantifie les mouvements de trésorerie pendant une période déterminée, appelé exercice financier.

**Tableau n°25 : Elaboration du TFT**

Rubrique	2019	2020	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice	-2 562 990 061,85	-10 094 325 613,50	-2 306 665 509,54
Ajustement pour :			
Amortissements et provision	2 272 036 911,40	8 094 893 412 ,28	-303 859 092,32
Variation des impôts différés	-58 819 317,10	-40 917 127,02	-68 028 941,15
Quote-part des subventions virées au résultat			
Variation des stocks	-98 172 356,27	-127 657 793,07	-292 647 993,98
Variation des clients & autre créance	4 243 577,13	-6 862 416,75	-6 685 330,90
Variation des fournisseurs et autres dettes	181 555 881,59	575 179 501,01	654 198 613,85
Plus ou moins –values de cessions, nette d'impôts		2 934 430,00	412 200,00
Report à nouveau & comptes de liaisons	12 267 872 897,60	39 809 120 377,22	-6 462 656 640,36
Flux de trésorerie générés par l'activité(A)	<b>12 005 727 532,50</b>	<b>38 212 364 770 ,17</b>	<b>-8 785 932 694,40</b>
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Acquisition d'immobilisations inco et cor	-21 971 037 757,04	-42 121 018 955,17	-2 604 253 701,94

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

Cessions d'immobilisation inco et cor	7 338 435 936,04	1 330 274 540,30	1 226 989 246,56
Acquisition d'immobilisation financière	-258 085 894,26	-115 621 510,80	-56 725 434,25
Cessions d'immobilisation financière	101 419 638,91	132 517 496,11	126 266 502,36
Subvention d'équipement & d'investissement			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
<b>Flux de trésorerie liés aux opération d'investissement( B)</b>	<b>-14 789 268 076,35</b>	<b>-40 773 848 429,56</b>	<b>-1 307 723 387,27</b>
<b>Flux de trésorerie provenant opération de financement</b>			
Variations de capitaux propres			
Variation des emprunts et dettes financières			
Affectation du résultat ( n-1)			
Coupons & dividendes			
Réserves facultatives	2 786 646 500,90	2 562 990 061,85	10 094 325 613,50
<b>Flux de trésorerie lies aux opérations de financements (c)</b>	<b>2 786 646 500,90</b>	<b>2 562 990 061,85</b>	<b>10 094 325 613,50</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+c)</b>	<b>3 105 957,05</b>	<b>1 506 402,46</b>	<b>669 531,83</b>
Trésorerie d'ouverture	2 517 797 ,74	5 623 754,97	7 130 157,25
Trésorerie de clôture	5 623 754,79	7 130 157 ,25	7 799 689,08
Incidence des variations de cours des devises (1)			
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 105 957,05</b>	<b>1 506 402,46</b>	<b>669 531,83</b>
<b>Contrôle Ecart » »</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

## Chapitre 3 l'analyse de la performance de SONTRACH-RTC

---

**Source :** élaboré par nous-même.

Le TFF est présenté dans le tableau n°25 :

- Les flux de trésorerie d'exploitation durant les deux premières années 2019 et 2020 est

Positifs ce qui signifie que l'exploitation de l'entreprise couvre ses propres besoins de financement et répond aux besoins de financement d'investissement ceci et des liquidités importantes dégagés par le cycle d'exploitation et de l'année 2021 le flux trésorerie est négatif ce qui signifie que les décaissements liés au cycle d'exploitation sont supérieurs aux encaissements.

- Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements sont négatifs durant les

Trois années 2019, 2020 et 2021, cela est dû principalement à la conséquence de l'importance des acquisitions des investissements qui sont supérieures aux cessions de ces dernières car l'entreprise a opté pour le renouvellement de ses investissements.

- Le flux de trésorerie liés aux opérations de financement est positif durant les trois des

Années 2019, 2020 et 2021, cela est dû à la réalisation de la RTC des bénéfices importante réserve facultative.

### Conclusion

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude concernant sur l'analyse financière pour mesurer la performance au sein de « SONTRACH-RTC Bejaia ». Après avoir procédé à l'analyse financière de la RTC de Bejaia, nous remarquons que, celle-ci présente des points forts et des points faibles.

Ainsi l'analyse financière de la RTC que nous avons effectuée sur la base des bilans, des comptes des résultats et de l'analyse par la méthode des ratios, l'étude des tableaux des flux de trésorerie, pendant les trois années successives 2019, 2020 et 2021, nous a permis d'avoir un aperçu sur la situation de cette entreprise.

Cette étude nous a permis de réaliser l'analyse financière de la RTC et nous a permis de mesurer sa performance financière suite à cela, nous avons constaté que la SONTRACH dégage des résultats négatifs (déficitaire) et elle n'est pas performante durant les trois années d'exercices.

---

# *Conclusion générale*

---

## Conclusion générale

---

Pour conclure, nous pouvons dire que l'analyse financière à partir d'un diagnostic établi est plus qu'indispensable dans chaque entreprise. Il recense à détecter ses forces et ses faiblesses afin de porter un jugement sur sa situation financière et sa performance et permet de la comparer avec d'autres entreprises du même secteur.

Et sa famille, en abordant le sujet l'utilisation d'indicateurs d'analyse financière pour mesurer la performance financière d'entreprise SONTRACH-RTC, cette étude était une tentative de découvrir le rôle joué par l'analyse financiers dans le diagnostic de la situation financière de l'institution économique.

Après avoir fait le tour du cadre théorique de l'analyse financière et de la performance nous avons procédé à une analyse de la situation financière de la SONTRACH-RTC, DIRECTION REGIONALE BEJAIA, ou nous avons effectué notre stage pratique. Cette étude de cas a été également une occasion d'opposer le monde du travail et d'engendrer des passerelles qui existent entre le savoir théorique et la pratique sur le terrain. Celle-ci basées sur des données que nous avons tirées dans les états financiers tels que les bilans et des comptes de résultat des années (2019-2020-2021) qui ont été mis à notre disposition par l'entreprise et grâce à diverses informations recueillies auprès des différents responsables de cette entreprise.

Dans la partie pratique, on a essayé d'appliquer les connaissances acquises dans le cadre théorique, par la mise en œuvre d'une analyse financière pour l'entreprise SONTRACH-RTC.

L'objectif général de notre étude est de mesurer la performance de l'entreprise, pour vérifier si celle-ci détient une bonne structure financière lui permettant d'avoir une solvabilité, une rentabilité et une rentabilité satisfaisantes.

A ce qui concerne les trois grandeurs financières, le FRN a été positif en 2019 que l'entreprise a pu ou a dû réunir des capitaux permanents et a été négatif en 2020-2021 que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Le BFR a été positif en 2019 donc il y a besoin de financement par rapport à la dernière année (2020-2021). Quant à la TN elle a été positive durant les trois exercices, ce qui lui permet d'être toujours solvable.

La méthode des ratios est un outil de diagnostic qui se révèle parfaitement adapté à condition d'utiliser des indicateurs homogènes que l'on peut interpréter sans ambiguïté.

## Conclusion générale

---

Les ratios de rentabilité servent à analyser la rentabilité de l'entreprise, tel que la rentabilité économique et financières, celle-ci sont négative durant les trois années d'études, cela exprime que la rentabilité est insuffisante à cause des résultats négatifs obtenus par l'entreprise. Ce qui fait que la SONTRACH-RTC n'est rentable ni performante.

La variation des flux de trésorerie montre la capacité financière de l'entreprise et son aptitude à générer sa trésorerie, pour SONTRACH-RTC, l'analyse du tableau de flux de trésorerie est considérée comme un outil principal de performance.

Enfin, on peut dire que l'analyse financière occupe une place importante dans l'activité de l'entreprise, surtout comme outil d'aide à la prise de décision, car ce type d'analyse lui permet d'étudier ses forces et ses faiblesses.

L'élaboration de ce travail nous a permis d'une part d'approfondir nos connaissances et notre savoir-faire que nous avons acquis durant le cursus universitaire et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous permet d'avoir une bonne perspective dans ce domaine.

---

# *Bibliographie*

---



# Bibliographie

---

## Bibliographie

### Les ouvrages

- ALAIN MARION, « analyse financière –concepts et méthodes »,6<sup>e</sup> édition, paris ,2015 .
- G.CHARREAUX, « le point sur la mesure de performance des entreprise », édition economica , paris,1998 .
- ALAIN FERNANDEZ, « les tableaux de bord du manager innovant », édition EYROLLES, avril 2018.
- GLAUDE KOMBOU, « système fiscal et performance financiers des établissements de micro finance (EMF) au cameroun, édition harmattan, paris ,2018 .
- MARMUSE CHRISTIAN « performance, Encyclopédie de gestion »,2<sup>e</sup> Edition economica, paris, 1999.
- LOUIS TOUPIN, « de la formation au métier savoir transférer ses connaissances dans l'action », ESF éditeur, paris, 1995.
- DANIEL ONE ONDO « les marchés financiers de l'Afrique centrale changements structurels et performances », édition harmattan, paris, 2021.
- B.DORIATH, C.GOUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>e</sup>, Donodo, Paris ,2007 .
- SERGE EVRAERT « analyse et diagnostic financiers -méthode et cas », EYROLLES, 2<sup>e</sup>me tirage, 1992.
- WULLI FAUSTIN DJOUFOUET, « les banques islamiques, analyser, comprendre, investir », tous droits réservés, SELON ELIE COHEN 1997.
- C. BRUNNARIUS, « comptabilité & finance d'entreprise », édition Bréal, 2006.
- GERARD MELYON, « gestion financière », 4<sup>e</sup> édition Bréal, France, 2007.
- SEBASTIEN RISTORI, « analyse et gestion financière », édition ellipses, paris, 2021.
- FABIENNE GUERRA « comptabilité managériale – l'utilisation du système d'information comptable »1<sup>ere</sup> édition de Boeck université, paris, 2004.

# Bibliographie

---

- HERBERT DE LA BRUSLERIE « analyse financière » 4<sup>é</sup>, paris, 2010.
- BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT « l'essentiel de l'analyse financière » 14<sup>é</sup> édition, Gualino ; 2016- 2017.
- PIERRE VOYER, « Tableaux de bord de gestion, et indicateur de performance », 2<sup>é</sup> édition, 2009.
- FRANCK NICOLAS, « Finance pour non –financiers », 2<sup>é</sup>me édition, paris, 2016. Dominique Estampe, « performance de l Supply Chain et modèles d'évaluation », ISTE édition ,2015.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, « analyse financière information financière, évaluation, diagnostic » 4<sup>é</sup>, paris, 2010.
- STEPHANE MERCIER « la consolidation » ,5<sup>é</sup>me édition, France, 2017.
- MICHEL SION « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » , 6<sup>é</sup>me édition, paris, 2015.

## Mémoire

- MOHAMED BOUAMAMA, « nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord » thèse, université bordeaux, science de gestion, 2016.
- YASSINE ACHEHAL, « cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable », mémoire, maîtrise en génie mécanique, université Québec, canada ,2013 .
- ABDALLAH BOUJLIDA, « la performance financiers des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », mémoire présenté A université du Québec à trois rivières, septembre 2002.

## Articles

- ZINEB ISSOR, « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », science gestion, ENCG Kénitra-maroc , 2017 .
- ZARAGOZA CIHEAM, « la compétitivité : concepts, définition et applications », département d'économie, Tunisie, 2001.

# Bibliographie

---

## Site internet

-<http://gestionfacile.blogspot.Com>

-<https://www.sage.com>

- <https://Moodle.luniversitenumérique.fr>

- [https:// www .compta-online.com](https://www.compta-online.com)

- [https:// agicap .com.](https://agicap.com)

---

---

# *Annexes*

---

---

# ANNEXE 01


**SONATRACH s.p.a**  
 CENTRALISATION : CUMUL RTC

Edité le : 24/03/2020 10:20  
 Par : SA7140

## B I L A N

Exercice 2019

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
<b>ACTIF NON COURANT</b>					<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	42 932 948,07	3 904 025,49	10 440 146,61	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	59 242 213 279,21	43 074 863 684,73	16 167 349 594,48	4 703 474 471,29	Prime et réserves / Réserves consolidées (1)		
Immobilisations en cours	2 463 931 687,83	20 057 768,60	2 443 873 919,23	1 397 595 354,98	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	299 328 123,52		299 328 123,52	142 661 868,19	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Résultat net (Résultat net part du groupe (1))	-2 562 990 061,85	-2 786 646 500,90
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau	-402 492 822,71	9 754 768,23
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	15 796 427 689,08	3 116 307 200,54
Prêts et autres actifs financiers non courants	299 328 123,52		299 328 123,52	142 661 868,17	<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
Impôts différés actifs	361 946 824,35		361 946 824,35	303 127 507,25	<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>62 414 256 888,47</b>	<b>43 137 854 491,40</b>	<b>19 276 402 487,07</b>	<b>6 557 299 348,30</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES - I</b>	<b>12 830 944 804,52</b>	<b>339 415 467,87</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Stocks et en-cours	1 704 110 364,02	9 783 296,07	1 694 327 067,95	1 596 278 561,20	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	84 449 588,06	123 577 591,38
Clients	723 710,90		723 710,90	3 042 126,62	Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	289 806 017,51	658 053,37	289 147 964,14	292 409 580,44	Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 537 991 250,98	6 355 934 440,40
Impôts	88 269 707,88		88 269 707,88	52 961 824,88	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT-II</b>	<b>6 622 440 838,98</b>	<b>6 479 512 031,78</b>
Autres actifs courants	22 246 242,64		22 246 242,64	20 559 787,75	<b>PASSIF COURANTS</b>		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	694 770 402,24	642 565 407,36
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts	720 000,00	581 102,38
Tresorerie	5 623 754,79		5 623 754,79	2 517 797,74	Autres dettes	1 227 864 889,63	1 062 995 017,54
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 110 779 797,74</b>	<b>10 441 349,44</b>	<b>2 100 338 448,30</b>	<b>1 967 769 678,63</b>	Tresorerie Passif		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>64 525 036 686,21</b>	<b>43 148 295 750,84</b>	<b>21 376 740 935,37</b>	<b>8 525 069 026,93</b>	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>1 923 355 291,87</b>	<b>1 706 141 527,28</b>
					<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>21 376 740 935,37</b>	<b>8 525 069 026,93</b>
			0,00	0,00			

Contrôle équilibre Actif / Passif >>>

## Annexe 02



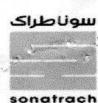
CUMUL-RTC

EDITE PAR: DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCES SIEGE ED

EDITE LE: 24/03/20 10:36:03

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2019						
C/PTE	DESIGNATION	N			N-1			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89	693 490,90	10 907 223 029,73	10 907 916 520,63	
72	Production stockée ou destockée	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78	- 27 809 919,40		- 27 809 919,40	
73	Production immobilisée							
74	Subventions d'exploitation							
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 33 498 672,00</b>	<b>9 723 370 467,11</b>	<b>9 689 871 795,11</b>	<b>- 27 116 428,50</b>	<b>10 907 223 029,73</b>	<b>10 880 166 601,23</b>	
60	Achats consommés	414 911 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03	557 225 270,35	185 486 127,57	742 751 397,92	
61	Services extérieurs	634 389 393,68	311 889 830,11	946 279 223,79	1 274 950 302,58	337 954 895,95	2 212 005 198,53	
62	Autres services extérieurs	666 097 074,12	2 394 314 992,28	2 960 412 066,40	59 257 650,54	2 741 444 726,86	3 332 702 377,40	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 715 397 728,91</b>	<b>2 649 353 293,31</b>	<b>4 364 751 022,22</b>	<b>2 432 573 223,47</b>	<b>3 864 885 750,38</b>	<b>6 287 458 973,88</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>- 1 748 896 400,91</b>	<b>7 074 017 173,80</b>	<b>5 325 119 772,89</b>	<b>- 2 449 089 651,97</b>	<b>7 042 337 279,35</b>	<b>4 592 647 627,35</b>	
63	Charges de personnel	5 383 256 644,31		5 383 256 644,31	4 539 691 203,23		4 308 691 203,23	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	603 635 796,12		603 635 796,12	508 961 066,51		508 961 066,51	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 7 735 798 811,34</b>	<b>7 074 017 173,80</b>	<b>- 661 781 637,54</b>	<b>- 7 465 341 921,71</b>	<b>7 042 337 279,35</b>	<b>- 433 094 642,36</b>	
75	Autres produits opérationnels	89 345 775,82	847 583,89	90 193 359,71	96 704 220,49	665 270,00	97 369 490,49	
65	Autres charges opérationnelles	35 272 859,16	100 099,11	35 372 958,27	59 092 294,03	3 802 335,85	63 897 629,88	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	2 245 130 845,39		2 245 130 845,39	2 433 796 376,60		2 433 796 376,60	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	334 007 804,55		334 007 804,55	193 907 695,38		193 907 695,38	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 9 593 849 785,28</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 519 330 987,83</b>	<b>- 9 666 561 676,47</b>	<b>7 039 200 213,50</b>	<b>- 2 627 361 462,97</b>	
76	Produits financiers	1 989 528,94		1 989 528,94	7 489 942,81		7 489 942,81	
66	Charges financières	104 472 919,04		104 472 919,04	219 409 278,03		219 409 278,03	
	<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 102 478 391,10</b>		<b>- 102 478 391,10</b>	<b>- 211 928 335,22</b>		<b>- 211 928 335,22</b>	
	<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>- 9 696 328 176,64</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 621 809 378,95</b>	<b>- 9 878 499 811,69</b>	<b>7 039 200 213,50</b>	<b>- 2 839 289 798,19</b>	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés (variations sur résultats ordinaires)	- 58 819 317,10		- 58 819 317,10	- 53 643 297,29		- 53 643 297,29	
	<b>- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE (c)</b>	<b>- 9 694 447 493,74</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 680 928 714,80</b>	<b>- 9 932 143 108,98</b>	<b>10 907 200 213,50</b>	<b>- 2 983 948 095,48</b>	
	<b>- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE (d)</b>	<b>10 028 357 444,85</b>	<b>2 649 499 302,42</b>	<b>12 677 856 747,27</b>	<b>10 096 883 144,58</b>	<b>3 868 688 086,23</b>	<b>13 965 571 230,81</b>	
	<b>VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRE (c-d)</b>	<b>- 9 637 508 809,54</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 612 338 016,85</b>	<b>- 9 825 846 714,40</b>	<b>7 039 200 213,50</b>	<b>- 2 786 646 500,90</b>	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)							
	<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>							
	<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 9 637 508 809,54</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 612 338 016,85</b>	<b>- 9 825 846 714,40</b>	<b>7 039 200 213,50</b>	<b>- 2 786 646 500,90</b>	

## Annexe 03



**SONATRACH s.p.a**  
**LIASSE REGION BEJAIA / TRC (7040-7043) CUMUL RTC**  
**CENTRALISATION**

Edité Le : 24-03-20 10:40

Par : DIRECTION  
 ADMINISTRATION ET  
 FINANCES SIEGE EDV

### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-2 562 990 061,85	-2 786 646 500,90
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	2 272 036 911,40	2 216 912 038,47
Variation des impôts différés	-58 819 317,10	-52 643 297,29
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-98 172 356,27	-203 995 992,60
Variation des clients & autres créances	4 243 577,13	-153 143 975,71
Variation des fournisseurs et autres dettes	181 555 881,59	390 661 256,64
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		27 437 610,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	12 267 872 897,60	315 087 160,72
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>12 005 729 532,50</b>	<b>-246 331 700,67</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-21 971 037 757,04	-2 421 442 599,85
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7 338 435 936,04	1 242 616 892,24
Acquisitions d'immobilisations financières	-258 085 894,26	-29 696 022,29
Cessions d'immobilisations financières	101 419 638,91	38 304 989,51
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-14 789 268 076,35</b>	<b>-1 170 216 740,39</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	2 786 646 500,90	1 418 348 840,61
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>2 786 646 500,90</b>	<b>1 418 348 840,61</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>3 105 957,05</b>	<b>1 800 399,55</b>
Trésorerie d'ouverture	2 517 797,74	717 398,19
Trésorerie de clôture	5 623 754,79	2 517 797,74
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 105 957,05</b>	<b>1 800 399,55</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

# Annexe 04

## BILAN

Exercice 2020

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
<b>ACTIF NON COURANT</b>					<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	45 841 597,53	995 376,03	3 904 025,49	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	99 915 982 146,88	46 515 167 080,28	53 400 815 066,60	16 167 349 594,48	Prime et réserves (Réserves consolidées (1))		
Immobilisations en cours	2 580 907 235,03	40 828 768,60	2 540 078 466,43	2 443 873 919,23	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	282 432 138,21		282 432 138,21	299 328 123,52	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					<b>Résultat net (Résultat net part de groupe (1))</b>	-10 094 325 613,50	-2 562 990 061,85
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau		-402 492 822,71
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	55 203 055 243,59	15 796 427 689,08
Prêts et autres actifs financiers non courants	282 432 138,21		282 432 138,21	299 328 123,52	<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
Impôts différés actifs	402 863 951,37		402 863 951,37	361 946 824,35	<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>103 229 022 445,05</b>	<b>46 601 837 446,41</b>	<b>56 627 184 998,64</b>	<b>19 276 402 487,07</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES - I</b>	<b>45 108 729 630,09</b>	<b>12 830 944 804,53</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Stocks et en-cours	1 831 768 157,05	1 901 496,28	1 829 866 660,81	1 694 327 067,95	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	84 449 588,00	84 449 588,00
Clients				723 710,90	Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	396 651 124,43	3 965 525,56	392 985 598,87	289 147 964,14	Provisions et produits comptabilisés d'avance	11 173 775 945,85	6 537 991 250,98
Impôts	88 269 707,88		88 269 707,88	88 269 707,88	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT - II</b>	<b>11 258 325 533,85</b>	<b>6 622 440 838,98</b>
Autres actifs courants	26 418 553,37		26 418 553,37	22 246 242,64	<b>PASSIF COURANTS</b>		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	623 718 443,55	694 770 402,24
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts		720 000,00
Trésorerie	7 130 157,25		7 130 157,25	5 623 754,79	Autres dettes	1 981 182 069,33	1 227 864 889,63
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 350 327 700,03</b>	<b>5 567 021,84</b>	<b>2 344 670 678,18</b>	<b>2 100 338 448,30</b>	<b>TOTAL PASSIF COURANT - III</b>	<b>3 604 900 512,88</b>	<b>1 923 355 291,87</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>105 579 260 145,07</b>	<b>46 607 404 468,25</b>	<b>58 971 855 676,82</b>	<b>21 376 740 935,37</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>58 971 855 676,82</b>	<b>21 376 740 935,37</b>
Contrôle équilibre Actif & Passif >>>							0,00



# Annexe 05



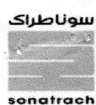
CUMUL RTC

EDITE PAR: DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCES SIGFE ED

EDITE I.F.: 26/03/21 16:29:21

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2020						
CF/IE	DESIGNATION	N			N+1			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	245 042,02						
72	Production stockée ou destockée	- 22 025 524,60	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89	
73	Production immobilisée			- 22 025 524,60	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78	
74	Subventions d'exploitation							
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 21 780 482,58</b>	<b>13 855 717 765,57</b>	<b>13 833 937 282,99</b>	<b>- 33 498 672,00</b>	<b>9 723 370 467,11</b>	<b>9 689 871 795,11</b>	
60	Achats consommés	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18	414 917 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03	
61	Services extérieurs	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53	63 439 393,68	3 111 889 830,11	946 279 223,79	
62	Autres services extérieurs	597 886 961,05	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09	666 097 038,12	3 294 314 992,28	2 960 412 066,40	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 733 564 466,25</b>	<b>7 228 310 121,95</b>	<b>8 961 474 588,80</b>	<b>1 715 513 392,91</b>	<b>2 649 383 295,31</b>	<b>4 344 751 022,22</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>- 1 754 944 948,83</b>	<b>6 627 407 643,62</b>	<b>4 872 462 694,19</b>	<b>- 1 748 896 408,91</b>	<b>7 074 017 173,80</b>	<b>5 325 120 772,89</b>	
63	Charges de personnel	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	5 383 295 644,31		5 383 266 644,31	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	803 635 766,12		603 635 766,12	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 8 445 008 030,85</b>	<b>6 627 407 643,62</b>	<b>- 1 837 000 387,23</b>	<b>- 7 735 798 811,34</b>	<b>7 074 017 173,80</b>	<b>- 661 781 637,54</b>	
75	Autres produits opérationnels	34 170 424,15	2 267 084,40	36 437 508,55	88 245 775,82		88 993 258,82	
65	Autres charges opérationnelles	103 073 067,34	45 610 111,00	148 683 178,34	35 272 859,16	647 583,00	35 418 868,27	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 329 216 487,14		8 329 216 487,14	2 245 130 845,39	146 009,11	2 245 130 845,39	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	273 888 180,99		273 888 180,99	334 007 094,55		334 007 094,55	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 16 569 237 980,33</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 9 985 173 364,38</b>	<b>- 9 593 849 735,52</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 519 330 987,83</b>	
76	Produits financiers	7 681,23		7 681,23	1 994 526,94		1 994 526,94	
66	Charges financières	101 210 470,75		101 210 470,75	104 472 918,06		104 472 918,06	
	<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 93 529 289,52</b>		<b>- 93 529 289,52</b>	<b>- 102 478 391,12</b>		<b>- 102 478 391,12</b>	
	<b>VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>- 16 670 440 270,85</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 086 376 154,90</b>	<b>- 9 696 328 126,64</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 621 809 378,95</b>	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	- 58 819 317,10		- 58 819 317,10	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27	380 948 635,31	9 724 018 050,11	10 114 866 685,42	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15	10 028 357 444,85	2 649 499 302,42	12 677 856 747,27	
	<b>VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)</b>	<b>- 16 629 523 643,83</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 045 459 027,88</b>	<b>- 9 637 508 809,54</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 561 990 061,85</b>	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	48 866 585,62		48 866 585,62				
	<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>- 48 866 585,62</b>		<b>- 48 866 585,62</b>				
	<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 16 678 390 229,45</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 094 325 613,50</b>	<b>- 9 637 508 809,54</b>	<b>7 074 518 747,69</b>	<b>- 2 561 990 061,85</b>	

## Annexe 06



SONATRACH s.p.a  
LIASSE REGION BEJAIA / TRC (7040-7043) CUMUL RTC  
CENTRALISATION

Edité Le : 26-03-21 16:31

Par : DIRECTION  
ADMINISTRATION ET  
FINANCES SIEGE EDV

### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-10 094 325 613,50	-2 562 990 061,85
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	8 094 893 412,28	2 272 036 911,40
Variation des impôts différés	-40 917 127,02	-58 819 317,10
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-127 657 793,07	-98 172 356,27
Variation des clients & autres créances	-6 862 416,75	4 243 577,13
Variation des fournisseurs et autres dettes	575 179 501,01	181 555 881,59
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	2 934 430,00	
Report à nouveau & Comptes de liaisons	39 809 120 377,22	12 267 872 897,60
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>38 212 364 770,17</b>	<b>12 005 727 532,50</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-42 121 018 955,17	-21 971 037 757,04
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 330 274 540,30	7 338 435 936,04
Acquisitions d'immobilisations financières	-115 621 510,80	-258 085 894,26
Cessions d'immobilisations financières	132 517 496,11	101 419 638,91
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-40 773 848 429,56</b>	<b>-14 789 268 076,35</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	2 562 990 061,85	2 786 646 500,90
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>2 562 990 061,85</b>	<b>2 786 646 500,90</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>1 506 402,46</b>	<b>3 105 957,05</b>
Trésorerie d'ouverture	5 623 754,79	2 517 797,74
Trésorerie de clôture	7 130 157,25	5 623 754,79
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>1 506 402,46</b>	<b>3 105 957,05</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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



## Annexe 08

<b>SONATRACH</b>		<b>TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS</b>						<b>EN DINARS</b>
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2021						
CF/TE	DESIGNATION	N			N-1			TOTAL
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes		12 351 935 427,71	12 351 935 427,71	245 043,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	
72	Production stockée ou déstockée	- 19 748 488,19		- 19 748 488,19	- 22 025 534,60		- 22 025 534,60	
73	Production immobilisée							
74	Subventions d'exploitation							
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 19 748 488,19</b>	<b>12 351 935 427,71</b>	<b>12 332 186 939,52</b>	<b>- 21 780 491,58</b>	<b>13 855 717 765,57</b>	<b>13 833 937 282,99</b>	
60	Achats consommés	443 744 973,25	107 351 944,44	551 096 917,69	414 402 525,59	75 919 797,62	490 752 233,18	
61	Services extérieurs	85 937 385,04	95 730 243,34	971 667 629,28	720 835 879,64	45 075 628,89	865 911 598,53	
62	Autres services extérieurs	667 147 895,02	5 391 268 008,22	6 058 415 903,24	597 466 067,55	7 907 314 095,44	7 604 800 757,09	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 996 830 253,31</b>	<b>5 594 350 196,00</b>	<b>7 591 180 450,21</b>	<b>1 733 164 466,85</b>	<b>7 228 310 121,95</b>	<b>8 961 474 588,80</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>- 2 086 579 742,40</b>	<b>6 757 585 231,71</b>	<b>4 751 006 489,31</b>	<b>- 1 754 944 949,43</b>	<b>6 627 407 643,62</b>	<b>4 872 462 694,19</b>	
63	Charges de personnel	5 755 171 388,53		5 755 171 388,53	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 486 415 410,43		1 486 415 410,43	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 9 248 165 541,36</b>	<b>6 757 585 231,71</b>	<b>2 499 390 309,65</b>	<b>- 8 445 098 030,85</b>	<b>6 627 407 643,62</b>	<b>- 1 917 600 387,23</b>	
75	Autres produits opérationnels	18 179 394,65	63 200,00	18 242 594,65	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15	
65	Autres charges opérationnels	17 349 823,24	94 396,84	17 444 220,38	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 816 673 339,43		5 816 673 339,43	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	6 047 237 987,09		6 047 237 987,09	273 889 180,90		273 889 180,90	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 9 016 771 365,53</b>	<b>6 757 554 034,87</b>	<b>- 2 259 217 316,72</b>	<b>- 16 569 237 980,33</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 9 985 173 364,38</b>	
76	Produits financiers	1 507 069,39		1 507 069,39	7 681,23		7 681,23	
66	Charges financières	101 610 416,53		103 619 416,53	101 210 471,75		101 210 471,75	
	<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 100 103 347,14</b>		<b>- 102 112 347,14</b>	<b>- 101 202 790,52</b>		<b>- 101 202 790,52</b>	
	<b>VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>- 9 118 874 692,53</b>	<b>6 757 554 034,87</b>	<b>- 2 361 329 657,86</b>	<b>- 16 670 440 770,85</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 086 376 154,90</b>	
69/5/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
69/2/3	Impôts différés/ variations sur résultats ordinaires	- 68 028 941,15		- 68 028 941,15	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	6 047 175 939,94	12 351 938 627,71	18 399 174 567,65	286 286 003,70	13 857 984 349,57	14 144 271 653,27	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	15 098 021 691,52	5 594 444 592,84	20 692 466 284,36	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15	
	<b>VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)</b>	<b>- 9 050 845 751,58</b>	<b>6 757 554 034,87</b>	<b>- 2 293 291 716,71</b>	<b>- 16 629 523 643,83</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 045 459 027,88</b>	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	13 373 792,83		13 373 792,83	48 866 585,62		48 866 585,62	
	<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>- 13 373 792,83</b>		<b>- 13 373 792,83</b>	<b>- 48 866 585,62</b>		<b>- 48 866 585,62</b>	
	<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 9 064 219 544,41</b>	<b>6 757 554 034,87</b>	<b>- 2 306 665 509,54</b>	<b>- 16 678 390 229,45</b>	<b>6 584 064 615,95</b>	<b>- 10 094 325 613,50</b>	

## Annexe 09



SONATRACH s.p.a  
LIASSE REGION BEJAIA / TRC (7040-7043) CUMUL RTC  
CENTRALISATION

Edité Le : 28-03-22 11:47

Par : Direction Finances TRC

### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-2 306 665 509,54	-10 094 325 613,50
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	-303 859 092,32	8 094 893 412,28
Variation des impôts différés	-68 028 941,15	-40 917 127,02
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-292 647 993,98	-127 657 793,07
Variation des clients & autres créances	-6 685 330,90	-6 862 416,75
Variation des fournisseurs et autres dettes	654 198 613,85	575 179 501,01
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	412 200,00	2 934 430,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-6 462 656 640,36	39 809 120 377,22
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>-8 785 932 694,40</b>	<b>38 212 364 770,17</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-2 604 253 701,94	-42 121 018 955,17
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 226 989 246,56	1 330 274 540,30
Acquisitions d'immobilisations financières	-56 725 434,25	-115 621 510,80
Cessions d'immobilisations financières	126 266 502,36	132 517 496,11
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-1 307 723 387,27</b>	<b>-40 773 848 429,56</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	10 094 325 613,50	2 562 990 061,85
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>10 094 325 613,50</b>	<b>2 562 990 061,85</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>669 531,83</b>	<b>1 506 402,46</b>
Trésorerie d'ouverture	7 130 157,25	5 623 754,79
Trésorerie de clôture	7 799 689,08	7 130 157,25
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>669 531,83</b>	<b>1 506 402,46</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

---

---

# *Tables de matières*

---

---

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste d'abréviation**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

## **Chapitre 01**

### **Généralité et caractéristique de la performance financière de l'entreprise**

<b>Section 1 : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise.....</b>	<b>4</b>
<b>1-1 généralité et histoire de la performance.....</b>	<b>4</b>
<b>1-2. Définition de la performance .....</b>	<b>5</b>
1-2-1. les dimensions de la performance.....	6
<b>1-3. les mesures Objectives de la performance .....</b>	<b>8</b>
<b>1-4. Nation et critères de la performance financière.....</b>	<b>10</b>
1-4-1. définition de la performance financière.....	10
<b>Section 02 : les formes et la dimension de la performance financière.....</b>	<b>12</b>
<b>2-1 : les formes de la performance .....</b>	<b>12</b>
2-1-1. Performance et les clients.....	13
2-1-2. Performance et les partenaires.....	13
2-1-3. Performance et le personnel.....	13
2-1-4. Performance et le public & développement durable.....	13
2-1-5. Performance et actionnaires.....	13
2-1-6. Performance et processus interne (système qualité).....	14
2-1-7. Performance et système d'information.....	14
<b>2-2. Les dimensions de la performance .....</b>	<b>15</b>
<b>2-3. Typologies de la performance .....</b>	<b>16</b>
2-3-1. Performance stratégique.....	16
2-3-2. La performance concurrentielle.....	17

2-3-3. La performance organisationnelle .....	17
2-3-4. La performance économique et financière .....	17
2-3-5. La performance commerciale .....	18
2-3-6. La performance humaine et sociale .....	18
<b>Section 03 : la généralité sur l'analyse financière .....</b>	<b>18</b>
<b>3 1. Le concept fondamental de l'analyse financière.....</b>	<b>19</b>
3-1-1 : définition d'analyse financière .....	19
3-1-2 : Objectif d'analyse financière.....	19
3-1-3 : les utilisateurs de l'analyse financière .....	19
<b>3-2. Les sources d'information de l'analyse financière.....</b>	<b>20</b>
3-2-1. le bilan comptable.....	20
3-2-2 : le compte de produits et charges.....	22
3-2-3 : les annexes comptables.....	24
<b>3-3 : les indicateurs de l'équilibre financier.....</b>	<b>24</b>
3-3-1. Le fond de roulement net global (FRNG) .....	24
3-3-2. le besoin en fonds de roulement (BFR) .....	24
3-3-3. La trésorerie nette (TN) .....	25
<b>3-4. Analyse de l'activité de l'entreprise .....</b>	<b>25</b>
3-4-1. Les solde intermédiaires de gestion (SIG).....	25
3-4-1-1. La marge commerciale .....	26
3-4-1-2 . Production de l'exercice .....	26
3-4-1-3 . La valeur ajouté.....	26
3-4-1-4 . L'excédent brut d'exploitation.....	26
3-4-1-5. Le résultat d'exploitation.....	26
3-4-1-6. Le résultat courant avant impôt .....	27
3-4-1-7. Le résultat exceptionnel.....	27
3-4-1-8.Le résultat net de l'exercice .....	27
<b>3-5. La capacité d'autofinancement (CAF).....</b>	<b>28</b>
3-5-1. Définition.....	28
3-5-2 . Les méthodes de calcul de la CAF .....	29
<b>3-6. L'analyse par les ratios.....</b>	<b>30</b>
3-6-1. Les ratios de rentabilité économique et financière .....	30
3-6-2. Les rations de profitabilité.....	31
3-6-3. les ratios de liquidité.....	32



3-6-4. Les ratios de rotation .....	33
3-6-5. La ration de répartition de la valeur ajoutée .....	33
<b>Conclusion.....</b>	<b>34</b>

## **Chapitre 02 :**

### **L'analyse dynamique et la mesure de performance financière**

<b>Section 1 : les indicateurs de mesure de la performance .....</b>	<b>36</b>
<b>1-1. Définition .....</b>	<b>36</b>
1-1-1. Définition d'un indicateur.....	36
1-1-2. Définition d'un indicateur de performance .....	36
<b>1-2. Les Caractéristiques d'un bon indicateur .....</b>	<b>37</b>
<b>1-3. Les différents types d'indicateurs.....</b>	<b>38</b>
1-3-1. Les indicateurs de moyen .....	38
1-3-2. Les indicateurs de résultats.....	38
1-3-3. Les indicateurs de contexte.....	38
<b>1-4. Les déterminations de la performance financière.....</b>	<b>39</b>
<b>1-5. Les indicateurs de la performance financière .....</b>	<b>40</b>
1-5-1. La rentabilité.....	40
1-5-2. L'endettement.....	42
<b>Section 2 : analyse du tableau de financement .....</b>	<b>44</b>
<b>2-1 La présentation du tableau de financement .....</b>	<b>44</b>
2-1-1. Définition.....	44
2-1-2. Objectifs du tableau de financement .....	45
2-1-3. Les différentes rubriques indiquent respectivement de tableau financement.....	45
<b>2-2. limites du tableau de financement .....</b>	<b>45</b>
<b>2-3. Intérêt du tableau de financement.....</b>	<b>46</b>
<b>2-4. Elaboration du tableau de financement .....</b>	<b>46</b>
2-4-1. La première partie.....	47
2-4-2. La deuxième partie .....	49
<b>Section 03 : l'approche dynamique par le tableau de flux trésorerie TFT.....</b>	<b>55</b>
<b>3-1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie .....</b>	<b>55</b>
3-1-1. Définition.....	55

3-1-2. Objectif du tableau de flux de trésorerie.....	55
3-1-3. Les type de flux .....	56
<b>3-2. Méthode de conception du TFT .....</b>	<b>56</b>
3-2-1 .La méthode directe .....	56
3-2-2. La méthode indirecte .....	58
3-2-3. La différence entre la méthode directe et indirecte .....	61
<b>3-3 .Intérêt et structuré d'un tableau de flux de trésoreries .....</b>	<b>61</b>
<b>3-4. Autre information à fournir .....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>

## Chapitre 03 :

### L'analyse de la performance de SONATRACH-RTC

<b>section 01: présentation de l'organisation d'accueil.....</b>	<b>65</b>
<b>1-1 histoire de la recherche pétrolière et gazière en Algérie .....</b>	<b>65</b>
1- 1-1 .Création .....	65
1-1-2. Missions.....	66
1-1-3. Les objectifs.....	66
1-1-4 La dimension internationale de SONATRAC .....	67
1-1-5 SONATRACH d'aujourd'hui.....	67
<b>1-2 l'organisation DRGB .....</b>	<b>68</b>
1-2-1 Organisation de la branche TRC.....	69
1-2-2 Situation géographique .....	69
1-2-3 Organigramme général de la D.R.G.B.....	70
<b>2. Présentation du département finance (cadre d'étude).....</b>	<b>71</b>
<b>2-2. Service trésorerie.....</b>	<b>71</b>
<b>2-3 .service centralisation.....</b>	<b>71</b>
<b>2-4 .Organigramme de département finance .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 2 : Analyse de la structure financière.....</b>	<b>73</b>
<b>2-1. Présentation des bilans financière 2019 – 2020- 2021.....</b>	<b>73</b>
<b>2-2. Présentation des bilans en grandes masses 2019-2020-2021 .....</b>	<b>77</b>
<b>2-3. Analyse des bilans d'entreprise .....</b>	<b>78</b>
2-3-1. Concernant l'actif .....	78

2-3-2. Concernant le passif.....	80
<b>3-4. Analyse par la méthode des équilibres financière.....</b>	<b>81</b>
3-4-1- détermination du fonds de roulement net.....	81
3-4-2- Détermination des besoins en fonds de roulement.....	83
3-4-3. La trésorerie nette .....	84
3-4-4. Analyse des équilibres financiers .....	86
<b>3-5. Analyse de la rentabilité .....</b>	<b>87</b>
3-5-1. Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2019/2020/2021.....	87
3-5-2. Interprétation des soldes intermédiaires de gestion.....	89
3-5-3. Détermination de la capacité autofinancement (CAF) .....	91
<b>3-6. Analyse par les ratios.....</b>	<b>92</b>
3-6-1. Les ratios de structure.....	92
<b>3-6-2. Les ratios de gestion .....</b>	<b>97</b>
<b>Section 3 : Analyse de la performance financière de la direction RTC (SONATRACH) 99</b>	
<b>3-1-1.Les ratios de la rentabilité.....</b>	<b>100</b>
3-1-2. La profitabilité.....	101
3-1-3. Elaboration et interprétation du TFT .....	102
<b>Conclusion.....</b>	<b>104</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>106</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Tables des matières**

## **Résumé**

Etablir l'analyse financière est plus qu'indispensable pour chaque entreprise, Il dénombre à détecter les forces et les faiblesses à partir des états financiers grâce à l'analyse des bilans financiers et le compte de résultat qui permettent d'apporter des informations pertinentes sur la situation et la santé financière de l'entreprise.

La performance est un concept multidimensionnel et ambigu qui put se mesurer sous différents angles et ne se limite pas à la dimension financière. Quelle que soit la conception choisie, la mesure de la performance est liée aux principes de base d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sien de la SONTRACH, nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et des tableaux de compte des résultats, les indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TR), la méthode des ratios et la capacité de l'autofinancement à travers les exercices 2019,2020 et 2021.

**Mots clés :** Analyse financières, bilans financiers, compte résultat, performance, efficacité, efficience, équilibre financiers, ratios, capacité d'autofinancement, SONTRACH.

## **Abstract**

Establishing a financial analysis is more essential for every company. It consists of detecting strengths and weaknesses from the financial statements through analysis of the balance sheets and the income statement which allows relevant information on the situation and financial health of the company to be provided.

Performance is a multidimensional and ambiguous concept that can be measured from different angles and is not limited to the financial dimension. Whichever conception is chosen, performance measurement is principles of effectiveness, efficiency and relevance.

In fact, during our internship at SONTRACH, we tried to conduct a study of the financial balance sheets and income statement tables, the indicators of financial equilibrium (FRN, BFR, and TR), the method of ratios and the self-financing capacity through the financial years 2019, 2020 and 2021.

**Key words:** Financial analysis, financial balance sheets, income statement, performance, effectiveness, efficiency, financial balance , ratios, self- financing capacity, SONTRACH.