

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestions

Département des Sciences Financières et Comptabilité

## ***Mémoire de Fin de Cycle***

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilités

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit (CCA)

**THEME :**

**Evaluation de la Performance Financière d'une Entreprise :**

**Cas : EPE EATIT SPA Bejaïa**



**Réalisé par :**

YOUBA Mohamed Sidi Ahmed

ZEMOUR Akli

**Sous la direction de :**

Mr. ARAB Zoubir

**Soutenu devant le jury composé de :**

Président :

Examineur :

Rapporteur :

***Promotion 2022***

# ***Remerciements***

## ***REMERCIEMENTS***

***Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux nous tenons à remercier vivement tous ceux qui, de près ou de loin ont participé à la rédaction de ce document. Il s'agit plus particulièrement de : Monsieur ; ARAB Zoubir pour sa disponibilité, sa rigueur et patience, ses orientations, ainsi que ses conseils.***

***Jury qu'ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.***

***Nous tenons aussi à témoigner notre gratitude pour notre maître de stage Mme. AREZKI Naima pour son accompagnement durant notre stage pratique à l'entreprise EPE EATIT SPA. Nous tenons également à remercier le personnel de l'EATIT SPA pour leur accueil et soutien durant notre stage.***

***Nous ne pourrions clôturer ces quelques lignes avant d'exprimer notre profonde reconnaissance et remerciement à nos chers parents qui ont tout sacrifié dans leurs vies, pour nous garantir une éducation et un avenir.***

***AKLI. Z ET MOHAMED SIDI AHMED. Y***

***Dédicaces***

## **DÉDICACES**

*Je dédie ce travail ;*

*A la personne sans qui rien n'aurait pu exister, La personne qui a sacrifiée sa jeunesse pour que la mienne s'épanouisse Ma raison d'être, ma première et éternelle maitresse ; ma **MERE**.*

*A ce qui me sent fort, me sens roi,*

*Quand je marche à côté de lui, celui qui me fait bondir*

*Sur ses genoux Comme un chamois, celui qui a sacrifie sa vie pour moi pour être un bon homme ; Mon **Père***

*A mes chers frères et sœur, que j'adore, je vous souhaite un avenir plein de joie et de bonheur, de réussite et de sérénité que dieu vous garde et vous protège.*

*A ma grand-mère chérie et A mon cher grandpère Qui m'ont accompagné par ses prières et invocations, qu'Allah t'accorde une longue vie pleine de santé et de bonheur.*

*A la mémoire de ma chère grande mère J'aurais tant aimé que tu sois présente, que Dieu ait ton âme dans son vaste Paradis.*

*A toutes ma famille et mes amies pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.*

***Akli***

## **DÉDICACES**

*Je dédie ce modeste travail à celui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à mon cher père.*

*A ma **mère**, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger.*

*A mon cher frère et amis **Haidara Mohamed Alhassane** qui m'a aidé et orienté tout au long de mon parcours.*

*A mon binôme **Akli** avec qui j'ai partagé ce travail et toute sa famille.*

**MOHAMED SIDI AHMED**

# Liste des abréviations

## **Liste des abréviations**

**ROA** : return on assets

**ROE** : return on equity

**CAF** : Capacité d'autofinancement

**EBE** : Excédent brut d'exploitation

**SIG** : Soldes intermédiaires de gestion

**VA** : Valeur ajoutée

**CA** : Chiffre d'affaire

**HT** : Hors taxe

**RE** : résultat d'exploitation

**RCAI** : résultat courant avant impôt

**RL** : Ratio de liquidité

**RLG** : Ratio de liquidité général

**RLR** : Ratio de liquidité réduite

**RLI** : Ratio de liquidité immédiate

**DCT** : Dettes à court terme

**VR** : Valeur réalisable

**VD** : Valeur disponible

**RR** : Ratio de rentabilité

**RRE** : Ratio de rentabilité économique

**RRF** : Ratio de rentabilité financière

**RRC** : Ratio de rentabilité commerciale

**RS** : Ratio de solvabilité

**RSG** : Ratio de solvabilité général

**RAF** : Ratio d'autonomie financière

**FR** : Fond de roulement

**FRP** : Fond de roulement propre

**FRE** : Fond de roulement étranger

**BFR** : Besoin en fond de roulement

**TN** : Trésorerie nette

# **LISTE DES FIGURES**

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° de page</b>
<b>Figure N°1</b>	<b>Le triangle de la performance</b>	<b>09</b>
<b>Figure N°2</b>	<b>Les objectifs de la mesure de la performance</b>	<b>13</b>
<b>Figure N°3</b>	<b>Les différentes dimensions de la performance</b>	<b>17</b>
<b>Figure N°4</b>	<b>Calcul du Fond de Roulement</b>	<b>50</b>
<b>Figure N°5</b>	<b>Etat financier de l'EATIT</b>	<b>67</b>
<b>Figure N°6</b>	<b>Les immobilisations incorporelles, corporelles</b>	<b>69</b>
<b>Figure N°7</b>	<b>La représentation de chiffre d'affaire</b>	<b>77</b>
<b>Figure N°8</b>	<b>Consommation MP</b>	<b>78</b>
<b>Figure N°9</b>	<b>La présentation de la valeur ajoutée</b>	<b>79</b>
<b>Figure N°10</b>	<b>Représentation de l'EBE</b>	<b>80</b>
<b>Figure N°11</b>	<b>Représentation du RE</b>	<b>82</b>
<b>Figure N°12</b>	<b>Représentation du RN</b>	<b>83</b>
<b>Figure N°13</b>	<b>CAF</b>	<b>86</b>
<b>Figure N°14</b>	<b>Représentation de la Rentabilité</b>	<b>87</b>

# **LISTE DES TABLEAUX**

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	Page
Tableau N°1	Quelques définitions de la performance	07
Tableau N°2	Matrice d'identification des améliorations prioritaires	15
Tableau N°3	Présentation schématique de la CAF à partir de l'EBE	26
Tableau N°4	Présentation schématique de la CAF à partir du résultat net	27
Tableau N°5	le degré d'intégration et de la répartition de la valeur ajoutée	38
Tableau N°6	EBE indicateur de la performance industrielle et commerciale	40
Tableau N°7	Présentation schématique des SIG	42
Tableau N°8	Tableau récapitulatif des ratios de solvabilité	48
Tableau N°9	L'actif du bilan de l'EATIT	66
Tableau N°10	les immobilisations de l'ETIT	68
Tableau N°11	Imports différés actif de l'EATIT	69
Tableau N°12	Stocks et en cours de l'EATIT	70
Tableau N°13	Créances et emplois assimilés nette de l'EATIT	70
Tableau N°14	Disponibilités et assimilé de l'EATIT	71
Tableau N°15	Passif du bilan de l'EATIT	72
Tableau N°16	Les capitaux propres de l'EATIT	73
Tableau N°17	Passif nom courant de l'EATIT	74
Tableau N°18	Le passif courant de l'EATIT	74
Tableau N°19	Le tableau de compte de résultat de 2018, 2019	76
Tableau N°20	Le chiffre d'affaire de l'EATIT	77
Tableau N°21	la production de l'EATIT	77
Tableau N°22	Evolution des Consommations	78
Tableau N°23	Consommation de l'exercice	78
Tableau N°24	La valeur ajoutée	79
Tableau N°25	Ration de la VA	80
Tableau N°26	L'EBE de l'EATIT	80

<b>Tableau N°27</b>	<b>Ratio d'EBE</b>	81
<b>Tableau N°28</b>	<b>RE de l'EATIT</b>	81
<b>Tableau N°29</b>	<b>Ratio du résultat opérationnel</b>	82
<b>Tableau N°30</b>	<b>RN de l'EATIT</b>	82
<b>Tableau N°31</b>	<b>Ratio de RN</b>	83
<b>Tableau N°32</b>	<b>FRN de l'EATIT</b>	84
<b>Tableau N°33</b>	<b>FR de l'EATIT</b>	84
<b>Tableau N°34</b>	<b>TN de l'EATIT</b>	85
<b>Tableau N°35</b>	<b>La CAF de l'EATIT</b>	85
<b>Tableau N°36</b>	<b>Ratios de rentabilité de l'EATIT</b>	86
<b>Tableau N°37</b>	<b>Ratios de liquidité</b>	87
<b>Tableau N°38</b>	<b>Ratios de solvabilité</b>	88

# SOMMAIRE

# Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Notion de base de la performance.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance .....</b>	<b>13</b>
<b>Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière .....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre II : Les méthodes de pilotage de la performance financière.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 : L'évaluation par la méthode de budget.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 2 : L'évaluation par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG).....</b>	<b>36</b>
<b>Section 3 : L'évaluation par la méthode des ratios et les indicateurs d'équilibre financier.....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre III : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA ».....</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : Historique et présentation de l'entreprise « EPE EATIT SPA».....</b>	<b>57</b>
<b>Section 2 : Les différentes structures de l'EPE EATIT SPA.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 3 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'EATIT.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>
<b>Références bibliographique.</b>	

Annexes

# **INTRODUCTION GENERALE**

Le développement des activités économiques de toute organisation passe par une gestion organisée de sa structure interne. L'entreprise est une unité économique qui met en œuvre différents moyens financiers, matériels et humains nécessaires à ses activités opérationnelles ; ayant pour finalité la recherche de meilleur rendement financier possible des investissements effectués. Elle doit pour sa survie et son développement devoir se définir des stratégies de gestion et des objectifs bien déterminés.

Cependant, l'évaluation de la performance est une fonction essentielle au sein de toute organisation. D'un point de vue managérial, le management est devenu une discipline reconnue et nécessaire pour tous les cadres et dirigeants dans toute organisation dans tout type d'entreprises que ce soit industrielles ou commerciales ou prestataires de services, les administrations, les collectivités territoriales et les autres formes d'organisation. Il est bien important alors de comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur le management d'une organisation.

La mesure de cette performance se situe dans cette gestion financière et organisationnelle étant donné que ce système est un processus de collecte et d'utilisation de l'information, qui contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décision dans les différentes sections de l'organisation<sup>1</sup>. Ce système utilise des indicateurs qui permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et analyse pertinente de la performance financière. Ce pendant une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance financière.

En outre, l'évaluation de la performance de l'entreprise a longtemps reposé sur les résultats financiers, par le biais des indicateurs financiers, et en se basant sur le critère de rentabilité des investissements. Ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Cauvin et Bescos, 2005). Mais si la performance de l'entreprise a d'abord été mesurée dans le domaine financier, il a été observé que cet angle ne permet pas de refléter la véritable performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> HORNGREN Charles, DATAR Srikant, BHIMANI Alnoor & LANGLOIS George (2010). Contrôle de gestion et gestion budgétaire. PARIS : NOUVEAUX HORIZONS, 4<sup>e</sup> édition, 460 pages.

Piloter la performance exige, cependant, de préciser le type de performance visée. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Pour notre travail de recherche, nous avons choisis de consacrer notre étude au volet financier, c'est-à-dire, à la performance financière qui ne se limite pas au résultat de fin d'année ; qui est considéré comme le premier indicateur mais ils existent d'autres indicateurs. En effet, cette performance financière peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants et en analysant certains indicateurs financiers liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière, elle performance consiste à réaliser la rentabilité et préserver la pérennité de l'entreprise.

La performance s'effectue selon un processus qui s'inscrit dans un environnement économique et réglementaire donné<sup>2</sup>.

Afin de mieux cerner notre thème, nous avons pris le cas d'**EPE EATIT SPA**, en se focalisant sur l'analyse des comptes de bilans, des comptes de résultats dont l'objectif est de répondre à la problématique suivante :

**Comment peut-on évaluer et gérer efficacement la performance financière de l'entreprise notamment celle de la EPE EATIT SPA de Bejaia ?**

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

- ❖ **Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise et quelles sont ses indicateurs ?**
- ❖ **Quelles sont les méthodes d'évaluation de la performance financière ?**
- ❖ **Comment évaluer la performance financière au sein de « L'EPE EATIT SPA » ?**

Après avoir posé la question principale et les questions secondaires, nous avons formulé deux hypothèses permettant d'indiquer les axes de notre étude :

**Hypothèse 1 :** Le pilotage de la performance financière d'une entreprise est une tâche cruciale, qui va aboutir à la bonne gestion de cette dernière.

**Hypothèse 2 :** La mise en œuvre des différents indicateurs financiers permettent de mesurer de façon efficace la performance financière des entreprises, notamment celle de l'EPE EATIT SPA.

Pour bien mener notre recherche, nous avons reparti notre travail en trois chapitres. Nous allons présenter dans un premier temps des généralités sur l'entreprise, et par la suite

---

<sup>2</sup> PALARD, J-E., IMBERT, F. *Guide pratique d'évaluation d'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2013, p. 27.

## Introduction générale

---

nous allons nous intéresser à la performance globale et ses différents types ainsi que les outils et méthodes dont on peut mesurer la performance financière (les ratios, le contrôle budgétaire et les SIG). Et dans le dernier chapitre nous allons analyser la performance financière de l'EPE EATIT SPA.

# ***Chapitre 1***

## **Introduction**

Dans le cadre de la gestion, la performance occupe une place primordiale. Elle est une notion purement économique voire financière reflétant les attentes des actionnaires : croissance du chiffre d'affaire, dividendes élevés, parts de marchés élargis.

Dans un sens large, on considère comme performant tout ce qui contribue à atteindre une valeur jugée satisfaisante par rapport au niveau requis. Au cours des dernières années, le champ de la performance a été progressivement élargi afin de prendre en considération la responsabilité de l'entreprise envers l'ensemble des parties prenantes : salariés, prestataires de services, fournisseurs, clients, prêteurs, associations, syndicats, etc. Ces acteurs jouent un rôle déterminant et peuvent avoir un effet significatif sur la performance de l'entreprise.

Il convient dès lors que, l'idée d'une performance financière basée sur la maximisation de la richesse actionnariale est fortement dépassée. On est passé à l'appréciation d'autres dimensions telles que la représentation sociale, les préoccupations environnementales, l'image concurrentielle, le fonctionnement organisationnel, etc.

A cet effet, l'objet de ce premier chapitre est d'exposer le cadre théorique de la performance. Pour ce faire, nous allons aborder les aspects théoriques de la performance financière, en mettant en évidence le concept de la performance, ses critères, ensuite nous allons mettre l'accent sur ses formes et dimensions et enfin nous présenterons quelques indicateurs de performance en exposant les multiples types de cette dernière.

## **Section 1 : Notions de base de la performance d'une entreprise**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion donc il y'a lieu de la définir et de présenter les composantes et les critères qui la qualifient.

### **1-1 Le concept de performance :**

Traditionnellement la performance est entendue comme l'évaluation posteriori des résultats obtenus. Elle renvoie indifféremment à plusieurs dimensions de l'entreprise : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

D'après le maître-assistant Sogoboss Bertrand dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suite :

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

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

Le concept de performance de l'entreprise demeure complexe à cerner. A ce sujet, Steers (1975) note que ce concept est rencontré constamment dans la littérature sur les organisations, mais qu'il y a un manque de compréhension fondamentale sur ce qu'il implique en réalité. En effet, bien que la performance est considérée généralement comme un attribut désirable, peu de tentatives ont été faites pour expliquer le construit empiriquement ou théoriquement. Goodman et al. (1983, cités dans Morin et al. 1994) soulignent que la réponse à la question « qu'est-ce que la performance organisationnelle ? » est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les écrits de recherche et d'intervention abondent, il n'y a pas un consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de le mesurer.

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation. À titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ; un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail ; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance organisationnelle est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance (Morin et al. 1994). Dans ce sens, Lussier (1995) et Brush et Nanderwerf (1992)

---

<sup>1</sup> SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion,

## Chapitre 1 : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise

---

estiment que l'utilisation du terme « performance » par les chercheurs inclut plusieurs dimensions.

Voyer (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Pour leur part, Gosselin et Murphy (1994) ont signalé qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Dans ce sens, Bergeron (1999) définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. Alors que Lorino (1997) définit la performance comme suit tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur ».

D'un autre côté, Saucier (1995) souligne que la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie. D'ailleurs, chaque auteur a ses propres critères de mesure de la performance ; elle peut être entendue au sens du rendement, de l'efficacité, de la productivité (totale ou partielle) ou de la profitabilité (Institut national de productivité, 1982).

La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008).

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

## Chapitre 1 : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise

Nous reprenons dans le tableau 1 quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

**Tableau N°01 : Quelques définitions de la performance**

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

**Source :** Thèse de doctorat : science de gestion université cote d'azur « impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières » ; p17.

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

**« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients ».**

### Concept de la performance financière :

La performance financière mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition sans tenir compte de la façon dont ils sont financés. C'est pourquoi on compare le résultat d'exploitation (non affecté par les événements financiers ou exceptionnels) aux moyens mis à disposition.

En d'autre terme, La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de l'entreprise.

Par conséquent, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile. Mais avant d'appréhender les différentes dimensions de la performance globale, il est bon de rappeler que pendant très longtemps la performance a été uniquement évaluée à travers des critères financiers.

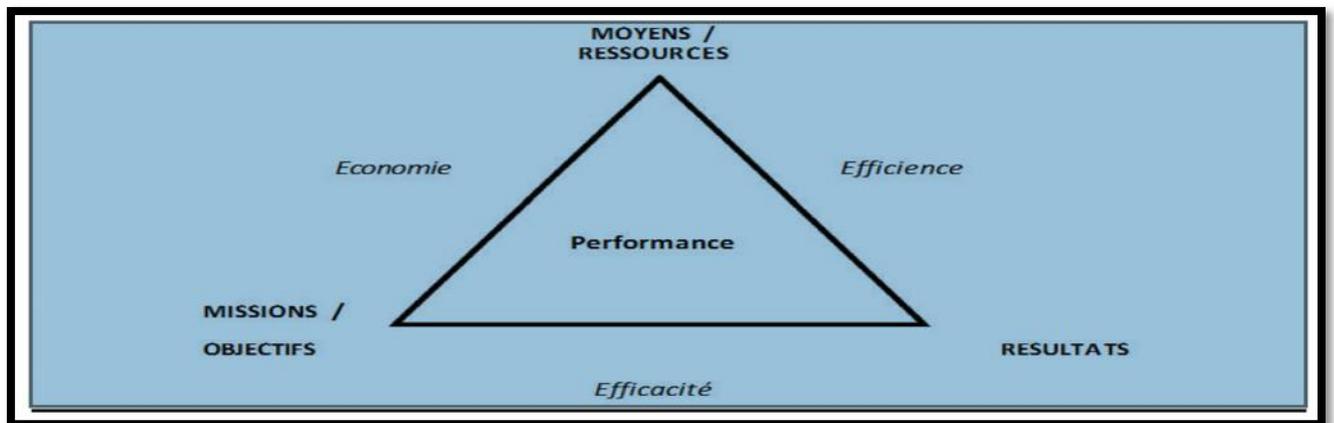
## 1-3 Les principaux critères de la performance :

Au sens général, la performance peut être représentée par le triptyque Objectif-Moyens-Résultats. Dans ce sens nous allons présenter la différence entre les trois pôles de ce triangle qui sont :

- L'efficacité.
- L'efficience.
- L'économie des ressources.

Autrement dit, toute entreprise visant être performante, elle s'est attachée à appliquer ces trois caractéristiques.

**Figure N°01 : Le triangle de la performance**



### 1-3-1 L'efficacité :

L'efficacité rapproche les résultats des objectifs et le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'entreprise s'était fixés.

L'efficacité est aussi la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Être efficace revient à produire à l'échéance les résultats et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en terme de quantité, de qualité, de coûts, de rapidité, de rentabilité. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principaux constituants stratégiques.<sup>2</sup>

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».<sup>3</sup> Cependant, selon VOYER l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux

<sup>2</sup> MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006, p346.

<sup>3</sup> BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8eme Editions. Paris.2008, p75.

objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles. En effet, voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés.<sup>4</sup>

$$L'efficacité = \frac{\text{résultats obtenus}}{\text{résultats attendus}}$$

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

### 1-3-2 L'efficience :

L'efficience met en relation résultat et moyens et les finalités de l'action sont laissés de côté. Il s'agit de savoir si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale, c'est-à-dire sans gaspillages, et l'analyse des résultats peuvent inciter à redimensionner les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus.

L'efficience est aussi la capacité à réaliser l'action attendue avec peu de moyens. Une action efficiente est une action peu coûteuse. « On peut être efficace sans être efficient, et on peut même augmenter l'efficience sans augmenter l'efficacité ».<sup>5</sup>

L'efficience exprime le rapport entre les moyens utilisés et le résultat réalisé. Elle désigne l'utilisation contrôlée des ressources requises pour réaliser une action. Dans les organisations, envisager la performance en termes d'efficience revient à mesurer la productivité du travail ou des machines, à chercher la réduction systématique des coûts, à augmenter le volume d'activité sans changer les structures, effectifs ou équipements, etc. Avec l'efficience, l'accent est clairement mis sur une volonté d'optimisation des moyens. La gestion efficiente s'appuie donc souvent sur des démarches formelles de rationalisation technico-économique, mais aussi sur des techniques d'animation et de motivation du personnel.

On peut dire qu'une action est efficiente quand elle produit un résultat ; une action est efficace quand elle produit le résultat attendu.

$$L'efficience = \frac{\text{résultats obtenus}}{\text{moyens utilisés}}$$

<sup>4</sup> VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2eme édition presse de l'université du Québec .P113.

<sup>5</sup>Plauchu (2006), Mesure et amélioration des performances industrielles. Office des Publications Universitaires, Tome II, p06.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus aux moindres coûts.

### **1-3-3 L'économie des ressources :**

« L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre ». <sup>6</sup>

D'après BOUQUIN l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs. <sup>7</sup>

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus l'économie est meilleure.

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

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

En bref, le concept de la performance financière est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience et l'économie des ressources dans la mesure de celle-ci pour l'entreprise.

### **1-3-4 La qualité :**

Selon la norme (ISO 9000) définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire des exigences ». <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> VOYER, Pierre. Op.cit., P 110-113.

<sup>7</sup> BOUQUIN, Henri. Op.cit.P75.

La qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir d'un produit ou d'un service.

Elle est également importante pour l'entreprise, car elle est la meilleure source de fidélité et de satisfaction de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité. En effet les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants.<sup>9</sup>

### **1-4 Les objectifs de la performance :**

La gestion de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle a pour objectif de porter un diagnostic sur la sante d'une entreprise en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court terme et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise.

Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

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

Cependant, L'objectif général de l'analyse financière est d'étudier les conditions d'équilibre financier et de donner une vision synthétique sur la situation et la solvabilité de l'entreprise.

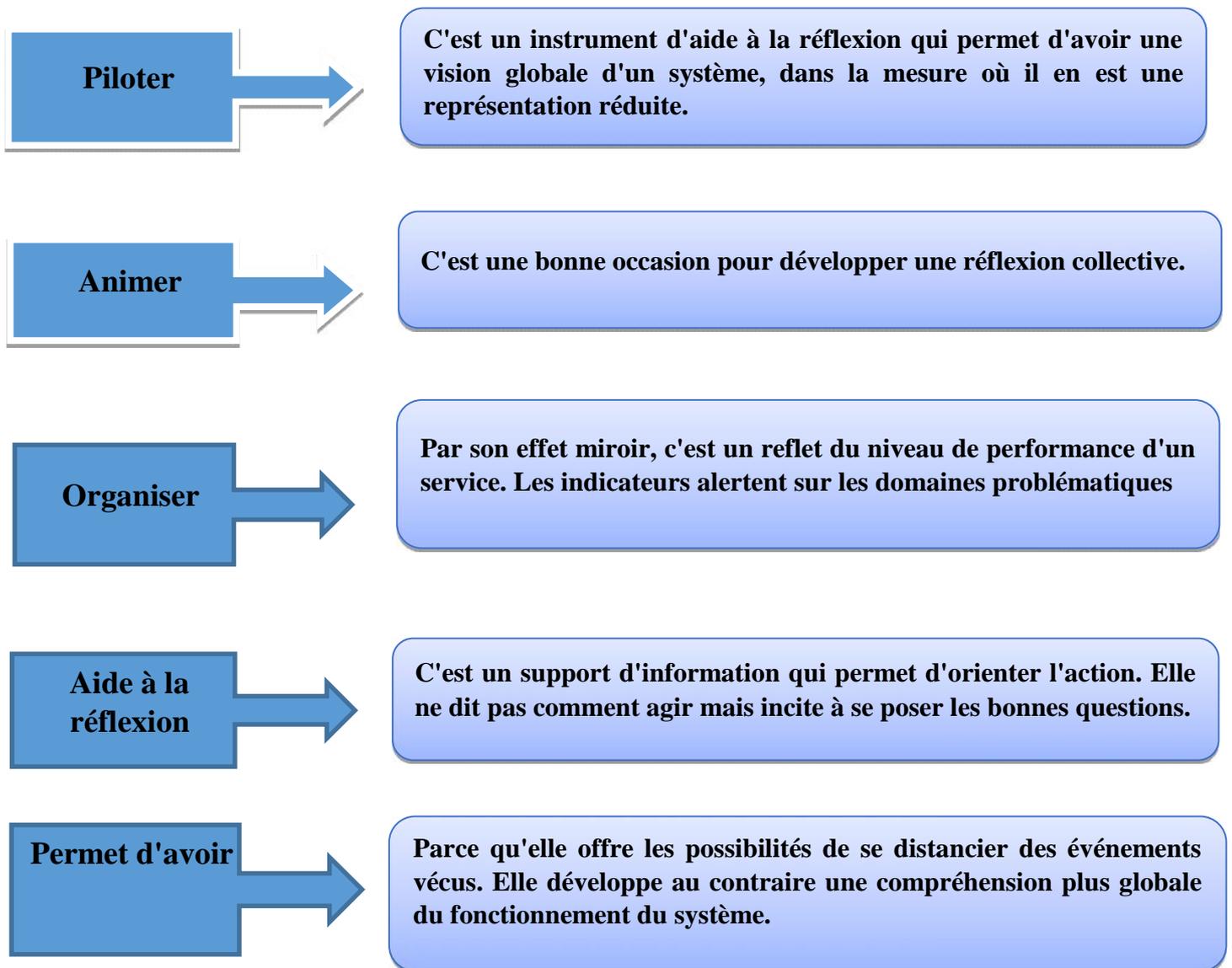
A partir de ces objectifs nous pouvons dire que la gestion et la performance d'une entreprise nous permet de :

---

<sup>8</sup>ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 :2015. Disponible sur le site web : <http://www.iso.org>. Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO ([sales@iso.org](mailto:sales@iso.org)).

<sup>9</sup>R.Leféburre, G.Ventur .. Gestion de la relation client. Edition : Eyrolles, France, p 33.

**Figure N° 2 : Les objectifs de mesure de la performance**



**Source :**KAANIT AbdGafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, p56.

## **Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance**

Dans cette section, nous présentons les différentes formes et dimensions de la performance afin d'apprécier la situation de l'entreprise.

### 1- Les formes de la performance :

Le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur l'étude de la performance que de nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse (1997)<sup>10</sup> distingue par exemple trois formes principales de la performance :

- La performance stratégique qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients ;
- La performance concurrentielle qui provient des jeux de forces concurrentielles (l'amise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte) ;
- La performance socio-économique et financière qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net.

Cependant, nous allons expliquer succinctement la définition de Marmuse :

#### 1-1 La performance stratégique :

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. Par conséquent, ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. Dans ce sens, Porter (1980) distingue trois types de stratégies, permettant à l'entreprise de développer son avantage concurrentiel, à savoir :

- ) La domination par les coûts : Il s'agit d'une stratégie de volume, particulièrement adaptée à des activités répétitives.
- ) La stratégie de différenciation : valorise tout élément de l'offre (sauf le prix). Une entreprise peut ainsi se démarquer de ses concurrents par la qualité de ses produits, la notoriété de sa marque, une forme originale de distribution et bien évidemment une combinaison de ces facteurs.
- ) La stratégie de concentration : vise un segment bien défini de clientèle.

---

<sup>10</sup>Marmuse C. (1997), *Performance*, Economica, P.2194-2208

## 1-2 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.

**Tableau N° 2 : Matrice d'identification des améliorations prioritaires<sup>11</sup>**

	Degré faible de performance concurrentielle perçue	Degré élevé de performance concurrentielle perçue
Faible importance attribuée à l'attribut	Faux problèmes	Fausse forces
Forte importance attribuée à l'attribut	Faiblesse	Image forte

**Source :** SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007, p.15-52.

## 1-3 La performance socio-économique :

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

### 1-3-1 La performance organisationnelle :

Il repose sur le principe que l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure.

### 1-3-2 La performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005)<sup>12</sup> comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale de l'entreprise implique la considération de

<sup>11</sup>Lehu J.-M. (2001), *strategiesdemarque.com*, Éditions d'Organisation, Paris, 664 p.

<sup>12</sup> SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007, p.15-52.

l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

### **1-3-3 La performance économique et financière :**

Elle est définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs ayant fixé aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, etc.

### **1-3-4 La performance commerciale :**

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

### **2- Les dimensions de la performance :**

Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance. Ainsi, la problématique qui se pose pour chaque organisation en enquête de performance, est de savoir et définir la combinaison qui lui est adéquate des différents « ingrédients » composant sa propre performance.

EN général, on distingue les dimensions suivantes<sup>13</sup> :

#### **2-1 La performance et actionnaire :**

L'expansion est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels.

#### **2-2 La performance et client :**

Afin d'être compétitive et conservatrice d'une grande part de marché, l'entreprise doit déployer des efforts cohérents pour bénéficier de la satisfaction de ses clients, ce qui lui assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial.

#### **2-3 La performance et personnel :**

Il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Pascal FABRE & CATHERINE THOMAS, « management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007, p27-30.

<sup>14</sup>FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005, p39.

### 2-4 La performance et partenaire :

Il s'agit de gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stock. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

### 2-5 La performance et public :

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

### 2-6 La performance et système de qualité :

En général, il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

**Figure N° 3 : différentes types de la performance**



Source : Elaborer par nous même

Après avoir identifié les différentes performances, on peut conclure que la meilleure combinaison entre valeur et coût, peut conduire à la bonne performance de l'organisation.

### **Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière**

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses différentes dimensions. Il convient de mesurer les différentes performances à l'aide d'indicateurs pertinents dans une optique comparative (comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autre), et évolutive (comment elle évolue dans le temps).

#### **1-Les indicateurs de la performance financière :**

La mise en place d'indicateurs de performance est indispensable au sein d'une entreprise.

##### **1-1 Définition d'un indicateur :**

L'indicateur est un outil de pilotage qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

« Ces indicateurs permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisations et les activités commerciales. Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes. »<sup>15</sup>

On peut le définir aussi, comme « un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère »<sup>16</sup>

##### **1-2 L'utilité d'un indicateur :**

---

<sup>15</sup>Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise, 2014. Disponible sur : <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>

<sup>16</sup>Morin et al. (1996), « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), page 10.

Un indicateur sert à mesurer et contrôler l'avancement de la réalisation d'un objectif, cela permet de déterminer la réussite de l'action ou le contraire. Il aide à mesurer l'impact d'une activité de l'entreprise, tout en mesurant l'écart entre le réel (le résultat obtenu) et les objectifs, pour s'assurer que ses derniers sont en voie d'être atteints.

Il permet également de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle.

Ainsi, il est indispensable « de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre. Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté, il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur »<sup>17</sup>.

« Les indicateurs de la performance financière sont également indispensables pour améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise. Les chiffres peuvent indiquer les principales causes d'une baisse de rentabilité : absentéisme, insuffisance des moyens humains, problème d'organisation des équipes, sous-traitance, etc. A partir de ces données, les dirigeants d'entreprise pourront définir et appliquer des solutions pertinentes, identifier des marges de progression au sein des différents départements des sociétés. La mise en place de stratégie plus efficaces dans les produits et des services servants à accroître rapidement le taux de rentabilité.»<sup>18</sup>

Par conséquent, un indicateur doit permettre de :

- Fixer des cibles traduisant les objectifs ;
- Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- Comprendre et analyser ces réalisations ;
- Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

### 1-3 Les qualités d'un bon indicateur :

Les quantités d'un indicateur sont abondamment décrites dans les études ayant pour objet la performance mais qui peuvent être résumés selon quatre qualificatifs<sup>19</sup> :

---

<sup>17</sup>Galdemar, Gilles et Simon (2012), « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Crédoc cahier de recherche, p13.

<sup>18</sup>Talentia software, Op.Cit., p65-67.

<sup>19</sup>COLLANGE.G? DEMANGEL P, POINSARD. R : Guide méthodologique du suivi de la performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement des régions du Moyen-Orient, Afrique du nord, département du développement économique et sociale, Novembre 2006

### **1-3-1 Un indicateur doit être pertinent :**

Un indicateur doit être pertinent, c'est-à-dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

Autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé.

Il faut donc accepter le principe qu'un nombre limité d'indicateurs ne puisse pas parvenir à donner une image totalement exhaustive de la situation décrite.

### **1-3-2 Un indicateur doit être pratique :**

Un indicateur doit être compris par tous, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible.

Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou, sinon, faciles à obtenir.

### **1-3-3 Un indicateur doit être quantifiable :**

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir les indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur.

### **1-3-4 Un indicateur doit être précis :**

L'indicateur doit être précis, avec une marge d'incertitude aussi réduite que possible, et suffisamment sensible pour que les évolutions de sa valeur d'une année sur l'autre soient considérées comme significatives.

La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides.

## **1-4 Le rôle des indicateurs de performance :**

Globalement, les indicateurs de performance jouent un rôle très important dans toutes organisations. Leur établissement devrait être pris au sérieux, car ces indicateurs de performance seront ceux qui donneront tous les signes vitaux de l'organisation. Nous pouvons résumer le rôle de ces indicateurs dans les points suivants :

- Offrir des informations qui permettront d'établir un benchmarking. Ces mesures permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive ;
- Servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives qui auront instaurés afin d'améliorer l'organisation ;
- Aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation. Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés en encourageant et en récompensant les comportements que l'organisation désire obtenir de ses employés ;
- Permettre de définir les critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation ;
- Servir à évaluer l'efficacité de chacun des départements de l'organisation. Aussi, ils devraient servir aux différents départements afin de les aider dans leur auto-évaluation, de leur fournir des éléments de motivation et leur donner un pouls des progrès accomplis.

### **1-5 Les différents types d'indicateurs :**

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.

On peut distinguer :

#### **1-5-1 Les indicateurs de résultats :**

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non (Haouet, 2008).

Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles.

### **1-5-2 Les indicateurs de moyens :**

Vilain (2003)<sup>20</sup> distingue outre les indicateurs de résultats que nous avons déjà

Présentés, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement.

Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

### **1-5-3 Les indicateurs de contexte :**

Les indicateurs de contexte sont des contextes externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

Il informe sur la situation et son évolution dans le pays, dans la zone, ainsi que sur l'aide.

Il convient de préciser que chaque entreprise choisit ses propres indicateurs de performance au-delà des objectifs fixés. Il se peut que certains indicateurs puissent être efficaces pour l'entreprise X et ne pas convenir l'entreprise Y.

Selon ce qui précède, 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 sa disposition. Parmi ces indicateurs on peut citer :

### **1-5-4 La rentabilité :**

La rentabilité est une notion fondamentale dans tout investissement. Selon HOURAU « La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investies, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donnée de ressources engagées dans l'entreprise »<sup>21</sup>.

Elle se définit comme « le rapport résultat / capitaux engagés. Il s'agit du critère dominant de la mesure de la performance financière de l'entreprise. Dans la mesure ou il prend en compte à la fois la valeur de résultat et la valeur des capitaux réunis par l'entreprise pour réaliser ce résultat. »<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Vilain L. (2003) ; « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

<sup>21</sup> HOARAU, Christian. Maitriser le diagnostic financier, 3<sup>eme</sup> édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.

<sup>22</sup> P.PAUCHER : «Mesure de la performance financière de l'entreprise », office des publications universitaires, Alger, p08

La rentabilité de l'entreprise représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil de l'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité :

➤ **La rentabilité économique ROA (Return on assets) :**

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis.

Cette rentabilité est estimée par le résultat d'exploitation moins l'impôt sur les sociétés, rapporté aux capitaux investis de l'entreprise. Elle permet d'apprécier la performance d'une société en retenant l'ensemble de ses capitaux investis.

Le ratio de la rentabilité économique est donc utile pour savoir si l'entreprise arrive ou non à dégager des revenus de ses capitaux. Elle est également utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

Elle se calcule comme suit :

**Rentabilité économique** = Résultat d'exploitation / capital investi

➤ **La rentabilité financière :**

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

La rentabilité financière est présentée par le ratio<sup>23</sup> :

**La rentabilité financière** = Résultat net / Capitaux propres

Selon HOARAU « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ressources apportées par les actionnaires. »<sup>24</sup>

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

➤ **L'effet de levier :**

La différence entre ces deux rentabilités (la rentabilité financière et rentabilité économique), nous donnera ce qu'on appelle l'effet de levier.

L'effet de levier financier : est un mécanisme par lequel le recours à l'endettement peut impacter la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise.

---

<sup>23</sup>FRANCOIS Angel, FREDERIC Kletz .Cours de comptabilité générale. Edition : Mines paris, paristech.Lespresses, P 117.

<sup>24</sup>HOARAU, Christian, *Op.cit.*, p91.

L'endettement peut impacter positivement la rentabilité des capitaux propres lorsque l'entreprise l'utilise par exemple pour financer un outil de production, et que cet outil permet de dégager un résultat opérationnel suffisant à la fois pour financer les charges financières induites par ce dernier, et de dégager un résultat net important. Dans cette hypothèse une augmentation relative des dettes se traduira par une augmentation du résultat net et donc une augmentation du taux de rentabilité des capitaux propres, on parle d'un effet de levier.

Dans le cas contraire, l'effet de levier s'inverse, c'est à dire lorsque le coût de la dette est supérieur au résultat opérationnel dégagé par l'outil de production, le recours à la dette affecte négativement la rentabilité financière revenant aux actionnaires et elle sera d'autant plus dégradée en fonction de l'importance de l'endettement, on parle dans ce cas d'un effet massue.

Le calcul de l'effet de levier :

**Effet de levier = Ren. Financière - Ren. Économique**

**Interprétation de l'effet de levier :**

**- L'effet de levier positive :**

On considère que l'effet de levier est positif si le taux de rentabilité économique est supérieur au taux d'intérêt de l'emprunt, l'effet de levier est positif, le recours au crédit est intéressant.

**- L'effet de levier négatif :**

L'effet de levier est négatif si le taux de rentabilité économique est inférieur au taux d'intérêt de l'emprunt, l'effet de levier est négatif, le recours au crédit est moins intéressant voir inutile et risqué.

**- L'effet de levier nul :**

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

**1-5-5 La profitabilité :**

La profitabilité d'une entreprise est l'un des critères favoris des investisseurs, elle exprime sa capacité à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie.

Les analystes financiers utilisent cet indicateur pour évaluer les résultats futurs. En effet, les sociétés affichant un taux élevé sur le long terme sont particulièrement recherchées car elles procurent une sérénité financière à leurs actionnaires.

La profitabilité est toujours exprimée sous forme de ratio entre d'un côté un volume d'activité et de l'autre un volume de résultat comme suit :

**Taux de profitabilité = Résultat net comptable / Chiffre d'affaire \* 100**

Le taux de profitabilité permet de calculer la rentabilité d'une entreprise à partir de ses ventes. Lorsque celui-ci diminue, cela signifie que la rentabilité nette de l'activité économique décroît ou devient négatif ce qui laisse augurer du pire.<sup>25</sup>

### 1-5-6 La solvabilité :

La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements de moyens et long terme. Deux ratios principaux sont utilisés pour apprécier la solvabilité des entreprises qui sont les suivants<sup>26</sup> :

- **Ratios de solvabilité générale** = Total actif / Total dettes

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il doit être supérieur à 1.

- **Le ratio d'autonomie financière** = capitaux propres / Total passif

Il indique la capacité de l'entreprise à s'endetter, dont il doit être au moins égale à 50 %.

### 1-5-7 La capacité d'autofinancements (CAF) :

- **Définition :**

La capacité d'autofinancement (CAF) représente le montant des ressources réelles (ou surplus monétaire) dégagé par l'activité propre de l'entreprise.

Cette capacité d'autofinancement est généralement effectuée au maintien ou développement du potentiel économique de l'entreprise.

Pour P.RAMAGE « elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements »<sup>27</sup>.

#### Calcul de la capacité d'autofinancement

La CAF peut être calculée à partir de L'EBE (soustractive) ou être reconstruite à partir du résultat de l'exercice (additive) :

- ❖ **La méthode soustractive : calcule à partir de L'EBE :** Cette méthode est directe ou descendante. Elle est parfaitement conforme à l'objet qui est de faire ressortir les flux

---

<sup>25</sup>ENGEL François, KLETZ Frederic, « cours de comptabilité générale, Op.cit., p.116.

<sup>26</sup>CORHAY, Albert. MBANGALA, Mapapa. Fondement de gestion financière : manuel et application. 3e édition. Edition de l'université de Liège. Belgique. 2008. P. 113- 114.

<sup>27</sup>RAMAGE Pierre, « analyse et diagnostic financier », éditions d'organisation, Paris, 2001, page13.

## Chapitre 1 : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise

globaux qui expriment surplus monétaire net potentiel de l'entreprise. Elle met en lumière les notions de produits encaissables et des charges décaissables.

**Tableau N° 03 : présentation schématique de la CAF à partir de l'EBE**

Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ Transfert de charges d'exploitation
+ Autres produits d'exploitation
- Autres charges d'exploitation
+/- Quote-part d'opération en commun
+ Produits financiers (sauf reprises de provision)
-Charge financière (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)
+ Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions)
-Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
-Participation des salariés aux résultats de l'entreprise
-Impôt sur les bénéfices
= La capacité d'autofinancement (CAF)

### ❖ Méthode additive : calcul à partir du résultat net

Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente. Elle retrait le résultat pour neutraliser les changes et les produits, n'engendre pas de mouvement de trésorerie et l'impact des opérations en capital.

**Tableau N° 04 : présentation schématique de la CAF à partir Résultat net**

+ Dotation aux amortissements
+ Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
-Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
+ Valeur nette comptable des actifs cédés
-Produit de cession d'actifs
-Subvention d'investissement virée au compte de résultat
=La capacité autofinancement (CAF)

**Source :** Hubert de la Bruslerie, « analyse financière : information financière et diagnostic » ; édition Dunod, 4eme édition, paris, 2010, page 177.

### **2-Les déterminants de la performance financière :**

La gestion financière fait partie intégrante de la vie d'une entreprise, qu'elle soit au stade de projet, de création, de développement ou de cession. Pour évaluer sa performance et sa bonne santé financière, il est nécessaire de recourir des indicateurs et déterminants financiers.

Les déterminants de la performance financière se déclinent en trois grandes notions qui sont :

- La politique financière
- La compétitive
- La création de valeur

#### **2-1 La politique financière :**

La fonction financière a toujours existé dans l'entreprise, avant même l'existence du directeur financier. Elle était exercée plus ou moins bien et de façon plus ou moins volontaire par le chef d'entreprise et le comptable.

A ce stade, les trois objectifs de base étaient schématiquement les suivants :

- Assure la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter ainsi la cessation des paiements ;
- Assure la rentabilité de l'entreprise, même si les investissements étaient souvent sans calculs sophistiqués ;
- Assurer le financement des investissements et de l'exploitation, ce qui était en général fait au coup par coup sans véritable politique.

« La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite

de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations. »<sup>28</sup>

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés.

- Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.

- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations.

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation.

- La recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable.

- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.

- La décision de distribuer des revenus aux associés.

- La gestion des risques d'investissement et de financement.

- La prévision et la planification financière.

- L'optimisation de la valeur de la firme.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

Enfin, les principaux axes retenus et autour desquels se définit la politique financière :

-L'indépendance

-La rentabilité

-La croissance

Elle permet d'hierarchiser les priorités, de sélectionner les décisions et définir les objectifs financiers.

### **2-2 La compétitivité :**

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits

---

<sup>28</sup>La politique financière de l'entreprise- Numilog en PDF disponible sur : <http://excerpts.numilog.com>

substituables entre eux et qui rivalisent par les prix<sup>29</sup>. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.

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

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

### **2-2-1 La compétitivité –Prix :**

La compétitivité prix s'apprécie par la capacité d'une entreprise ou d'une filière à produire à moindre coûts le même produit que ses concurrents. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Lorsque l'entité est une entreprise particulière<sup>30</sup> et que le prix désigne le prix de vente du produit, « la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relative à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés ». La compétitivité-prix c'est la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix ; cela permet de déterminer la part de marché de cette entreprise par rapport à ses concurrents.

La compétitivité prix dépend :

- Des niveaux relatifs des coûts de production,
- Des marges des producteurs,
- Des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent...

### **2-2-2 La compétitivité- Hors prix :**

La compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité à attirer des clients au détriment des produits de ses concurrents du fait des éléments indépendants du prix tels que : la qualité des produits, l'innovation et le service. « La différenciation s'effectue par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur contribuer ou qui sont forgés par le marketing »<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 25-11-2005, p.35

<sup>30</sup>Dejardin (2006), Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique, p06.

<sup>31</sup>Seddi (2012), Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie?, Thèse de Doctorat en Economie Internationale, Université d'Oran, p79.

La performance commerciale ne se joue pas seulement dans le court terme. Elle consiste aussi pour une entreprise à maintenir et développer les éléments favorables de sa position face à ses clients ainsi que ses principaux concurrents d'où la notion d'avantage concurrentiel.

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre<sup>32</sup>.

La compétitivité hors-prix dépend :

- 🚩 de la qualité,
- 🚩 des innovations,
- 🚩 de la réputation...

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

### **2-3 La création de Valeur :**

La création de la valeur fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. L'intérêt principal, est d'accroître les richesses des dirigeants et actionnaires d'une entreprise grâce à une meilleure rentabilité.

En effet, la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon Boglioli « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marche, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur »<sup>33</sup>.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

---

<sup>32</sup> <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Competitivite>. Visité le 27 mai 2017, à 17h.  
<sup>33</sup> FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la création valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, p30.

## Chapitre 1 : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise

---

La création de valeur s'effectue au profit de l'ensemble des investisseurs, actionnaires et créanciers (amélioration de la structure financière), de la société.

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

### **Conclusion**

Nous avons essayé dans ce chapitre de clarifier les aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Il nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance financière.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question difficile. Elle est liée aux conditions du contexte dans lequel une organisation exerce ses activités. L'application des différents indicateurs d'évaluation diffère d'une entreprise à l'autre, selon les caractéristiques de l'entreprise et les moyens placés pour la mesure de cette performance mais aussi selon le type de performance : commerciales, financière, organisationnelle, économique, sociale ou environnementale.

La performance s'exprime en fonction de la stratégie gagnante choisie et exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Cette notion semble un peu difficile à identifier vu que son champ a été élargi. Elle n'est pas seulement réduite au domaine financier, mais elle est aussi commerciale, sociale, administrative et environnementale.

Pour mesurer la performance financière d'une entreprise, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en évidence.

Le chapitre 2 sera consacré à l'identification des outils et méthodes de pilotage de la performance financière. Plus précisément, nous mettrons l'accent sur des méthodes susceptibles de contribuer à la performance des entreprises.

# ***Chapitre 2***

### **Introduction**

Après avoir présenté les différents indicateurs et déterminants de la performance financière, nous avons choisi dans ce chapitre de nous intéresser à la présentation des méthodes d'évaluation de la performance financière.

Le pilotage de la performance est la fonction qui a pour objectif de motiver et d'aider les opérationnels à atteindre l'ensemble des buts fixés par l'organisation. Il constitue donc un moyen permettant à l'entreprise de faire face aux différents problèmes et difficultés rencontrés.

Pour analyser la performance, les dirigeants peuvent faire appel à des outils ou systèmes présentant un degré variable de précisions et de complexité.

Etant donné que notre recherche se porte sur le domaine financier, il nous a semblé judicieux de mesurer la performance de l'entreprise à travers des outils pertinents.

A cet effet, l'objet de ce deuxième chapitre est d'exposer ces outils. Pour ce faire, on commencera dans la première section par l'étude de l'évaluation de la performance financière à travers la méthode des ratios, ensuite la deuxième section sera consacrée à l'établissement et la présentation du tableau des soldes intermédiaires, et enfin la troisième section portera sur la méthode traitement de la gestion budgétaire comme outil de pilotage de la performance financière.

### **Section 1 : L'évaluation par la méthode de budget**

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant traduire en programme d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des différents responsables de l'entreprise.

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant les budgets et un processus de contrôle budgétaire. Il attire l'attention sur l'analyse des écarts, et propose une lecture financière de la performance de l'entreprise

#### **1-1 Définition du budget :**

Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités, Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse

périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

Selon LORINO « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il projette le plan opérationnel sur l'horizon proche, assure la traduction en comptes prévisionnels et prévision de résultats, crée le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action ».<sup>1</sup>

Il est aussi le point de départ pour établir le prévisionnel de trésorerie, outil indispensable au développement de la PME.

Selon LOCHARD : « Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés. Un budget exploitation est la traduction chiffrée de tous».<sup>2</sup>

SELMER quant à elle définit le budget comme : « un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité ».<sup>3</sup>

On peut conclure par le fait que le budget constitue une affectation prévisionnelle pour un programme d'objectifs ou/et de moyens pour une période limitée à court terme.

### 1-2 Rôle du Budget :

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

- Fournir un prévisionnel des produits et charges.

- Permettre de mesurer l'exploitation financière réelle de l'entreprise, par rapport au prévisionnel.

BURLAUD et ses collaborateurs<sup>4</sup> supposent que le budget peut jouer différents rôles, en mettant le plus souvent en avant :

- **La gestion des équilibres financiers** : En englobant des prévisions chiffrées, les budgets permettent :

- D'assurer à la direction générale que l'allocation des ressources sert principalement les objectifs ;

---

<sup>1</sup> LORINO. P, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'Organisation, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, 2003, p175.

<sup>2</sup> LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil: de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p12.

<sup>3</sup> SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition Dunod, Paris, 2003, p1.

<sup>4</sup> BURLAUD.A et autres, Contrôle de gestion, Edition Foucher, 6<sup>e</sup> Édition, Paris, 2015, p299.

- D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ces prévisions aux analystes financiers. Ces derniers comparent, dans leur rapport, systématiquement le cours de l'action d'une entreprise à sa valeur déterminée en fonction de la somme des cash-flows futurs actualisés.

➤ **La coordination, prévision et simulation :** L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées sont compatibles.

Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions (rupture de stocks, insuffisance de trésorerie, ...).

➤ **Evaluation, motivation et communication :** Le budget comporte une dimension managériale. Il est considéré comme un contrat conclu entre la direction (générale ou opérationnelle) et les responsables des centres de responsabilités. Ce contrat incite les décideurs à agir en conformité avec la stratégie.

Le processus budgétaire dépend de la taille de l'entreprise, de son activité. Ce processus débute généralement plusieurs mois avant le début de l'exercice conserne. Il faut garder comme objectif qu'il doit être présenté et valide par les organes décisionnels avant le début de l'exercice.

Quel que soit la taille de l'entité, établir un budget est a mon sens un outil de gestion indispensable au management de l'entreprise.

### **1-3 Les méthodes de budgétisation :**

Pour l'élaboration des budgets, il existe plusieurs méthodes à adopter, on distingue entre autres : la technique classique de reconduction ajustée et budget à base d'activité.

#### **1-3-1 Méthode de la technique classique de reconduction ajustée :**

La méthode de la technique classique de reconduction ajustée consiste à prendre le budget de l'année précédente comme base pour l'élaboration du budget de l'année en cours<sup>5</sup>. Elle consiste à intégrer les augmentations de prix des intrants et des outputs et de salaire au renchérissement du coût de la vie. Tout cela conformément au cadre globale fixé par la direction générale. Les propositions de réajustement sont évidemment discutées lors des navettes budgétaires.

---

<sup>5</sup>CABANE.P, **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, Edition Eyrolles, Paris, 2008, p287.

Cette méthode convient à des entreprises qui ont un niveau d'activité relativement stable.

### **1-3-2 Méthode du Budget à Base d'Activité :**

Selon la méthode du budget à base d'activité : « L'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou des services. Sa finalité est d'explicitier le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus »<sup>6</sup>.

### **1-4 Typologie des budgets<sup>7</sup> :**

Il y'a des budgets relatifs au cycle d'exploitation de l'entreprise (approvisionnement, production et vente budget des frais généraux) et des budgets d'investissements et de trésorerie.

#### **1-4-1 Le budget des ventes :**

L'élaboration de ce budget est une étape déterminante de tout le processus budgétaire. Ce budget est établi en premier et induit tous les autres budgets d'où son appellation « Budget directeur ». Il permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix de vente, des ventes passées, du marché (la concurrence), du nombre de commandes des clients, etc.

#### **1-4-2 Le budget de production :**

L'élaboration de ce budget revient à chercher l'optimisation de la capacité de production. Pour ce faire, il convient préalablement de définir le programme de production optimum.

#### **1-4-3 Le budget des approvisionnements :**

Il concerne les quantités de matières achetées, déterminées à partir des consommations de matières ou des standards de production. L'établissement de ce budget dépend d'une gestion optimale des stocks.

---

<sup>6</sup> FORGET.J, **Gestion budgétaire** : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005, p14.

<sup>7</sup> Cours « Contrôle de gestion », de Mr. AMGHAR. M

### **1-4-4 Le budget des frais administratifs :**

Il regroupe les frais engagés par les services fonctionnels (direction générale, service communication, services juridiques et contentieux, services comptables et financiers, etc.).

### **1-4-5 Le budget d'investissement :**

Il permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre les objectifs de production, conséquences des objectifs de vente.

### **1-4-6 Le budget de trésorerie :**

Il récapitule toutes les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement (commercial, de production et administratif).

Ce budget est établi en dernier, et permet de vérifier la cohérence de l'ensemble des budgets dont il dépend.

Le budget général de l'entreprise est la synthèse du système budgétaire (tous les budgets). Il est composé du bilan, du compte de résultat et du tableau de financement prévisionnels. Ce budget permet à la direction de l'entreprise de découvrir d'éventuels déséquilibres et d'effectuer les corrections nécessaires.

## **Section 2 : L'évaluation par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

L'évaluation de la rentabilité et de là l'activité de l'entreprise consiste à analyser les résultats obtenus par cette dernière. Il s'agit donc de procéder à une appréciation des performances commerciales, économiques et financières de l'entreprise. À cet effet, l'entreprise dispose de plusieurs outils ou méthodes qui permettent d'effectuer cette Analyse. En outre, on distingue les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

### **2-1 Définition des SIG :**

« Les soldes intermédiaires de gestion, ou SIG constituent la succession articulée des flux du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte résultat. Le bénéfice net, ou la

perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme d'éléments hétérogènes qui relèvent de types d'opération défectifs<sup>8</sup>.

Les SIG sont obtenus après décomposition du compte de résultat en groupes de produits et de charges de même nature. Une bonne compréhension de la signification économique et financière des différents soldes est indispensable pour apprécier la gestion de l'entreprise<sup>9</sup>.

### 2-2 L'objectif des SIG :

Les SIG ont pour objectif de :

- Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant ;
- Faciliter l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ;
- Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité ;

- Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre :

- ) Les salariés et les organismes sociaux ;
- ) L'Etat ;
- ) Les apporteurs de capitaux.

### 2-3 Les éléments de tableau de SIG :

Les différents soldes sont successivement les suivants :

#### 2-3-1 La marge commerciale :

Cet indicateur ne concerne que les entreprises ayant une activité de négoce (achat pour revente en l'état). La marge commerciale s'obtient par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues<sup>10</sup>.

<b>La marge commerciale = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues</b>
--

Avec : Coût d'achat des marchandises vendues = Achats de marchandises + variation de stocks de marchandises.

---

<sup>8</sup> HUBERT DE LA BRULERIE; « analyse financière, information financière et diagnostic », édition DUNOD ; Paris ; 2002 ; page 165.

<sup>9</sup> Gérard Melyon, «gestion financière », 4eédition, BREAL 2007, p100.

<sup>10</sup> MARION Alain, op-cit, p50-53.

### 2-3-2 La production de l'exercice :

La production de l'exercice est réservée aux entreprises industrielles, c'est-à-dire celles qui ont une activité de transformation ou de fabrication de biens et de services.

Sa formule de calcul est la suivante :

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

La production de l'exercice constitue un indicateur de gestion qui n'est pas homogène car la production vendue est exprimée au prix de vente, alors que la production stockée et la production immobilisée sont évaluées au coût de production. »<sup>11</sup>.

### 2-3-3 La valeur ajoutée (VA) :

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes par rapport à la valeur initiale des biens et services utilisés pour réaliser ces activités.

**Valeur ajoutée = production de l'exercice + marge commerciale – consommations en provenance de tiers**

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité.

**Tableau N° 5 :** Le degré d'intégration et la répartition de la valeur ajoutée

Ratio	Calcul	Interprétation
Taux d'intégration	VA / Chiffre d'affaire HT VA / Production	Mesure la part de VA dans l'activité commerciale ou de production de l'entreprise : plus la ration est importante et moins l'entreprise fait appel aux tiers et inversement.
Productivité du	VA/ Effectif	Mesure la part de richesse créée par chaque salarié ; il

<sup>11</sup>PIERRE RAMAGE « analyse et diagnostic financier » Edition d'organisation 2001, p 3-4

## Chapitre 2 : les méthodes d'évaluation de la performance financière

personnel		permet d'apprécier le niveau de compétitivité de l'entreprise.
Rendement de l'équipement	VA/ Equipement de production	Mesure la part de richesse créée par dinar investi ; il indique le degré de performance de l'équipement.
Part de valeur ajoutée revenant au personnel	Charges de personnel /VA	Mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail ; il permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.
Part de valeur ajoutée revenant aux prêteurs	Charges financières (intérêts) /VA	Mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération des prêteurs ; il indique le degré d'endettement de l'entreprise.
Part de valeur ajoutée revenant aux associés	Dividendes + intérêts des comptes courants/ VA	Mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération des apporteurs de capitaux.
Part de valeur ajoutée revenant à l'entreprise	Autofinancement/VA	Mesure la part de valeur ajoutée qui reste à l'entreprise pour renouveler ou accroître ses investissements, rembourser ses emprunts et s'assurer une sécurité financière.

**Source** : Cours 2020 d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal

La valeur ajoutée peut être considérée comme un meilleur indicateur de l'activité de l'entreprise que le chiffre d'affaires

### 2-3-4 L'excédent brut d'exploitation :

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) constitue la pièce maîtresse des soldes intermédiaires de gestion. Il représente la richesse que l'entreprise a pu créer grâce à son exploitation. Il est déterminé avant la prise en compte de l'influence de la politique financière (charges et produits financiers), des choix opérés en matière d'amortissement.

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

$$\text{EBE} = (\text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impôts et taxes} + \text{charges de personnel})$$

**Tableau N° 6 : L'EBE indicateur de la performance industrielle et commerciale**

Le taux de rentabilité économique	Le poids de l'endettement de l'entreprise	La part de l'EBE dans la VA	Le taux de marge brut d'exploitation
EBE/ressource stable	Charge d'intérêts /EBE	EBE/VA	EBE/CA
Quelle est la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise ?	Que représente le cout de financement externe dans la rentabilité de l'entreprise ?	Quelle est la part de la richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi ?	Pour un dinar de CA, que reste-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières ?

**Source :** Cours 2020 d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal  
A savoir : un EBE négatif est appelé : insuffisance brut d'exploitation

### 2-3-5 Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation permet de déterminer les performances de l'entreprise a travers différents indicateurs comme les produits et les charges de l'entreprise lors de la fin de l'exercice comptable. Il s'agit d'un solde intermédiaire de gestion qui donne un aperçu de l'organisation et de la création de richesse au sein de l'entreprise.

**RE** = EBE – (dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation + Reprises correspondantes+ Transferts de charges d'exploitation.)

Il exprime le résultat de l'activité courante habituelle de l'entreprise. Il n'est pas influencé par la politique financière de l'entreprise. Il constitue de ce fait un indicateur fondamental de sa performance commerciale et industrielle

- ) Résultat d'exploitation positif : cela signifie que la rentabilité de l'entreprise est bonne, un indicateur positif signifie d'un point de vue comptable que la société a la capacité de couvrir ses charges et génère ainsi un bénéfice d'exploitation
- ) Résultat d'exploitation négatif : un résultat négatif indique que l'activité de l'entreprise n'a pas été rentable. Cela veut dire que les charges sont supérieures du chiffre d'affaires. D'un point de vue comptable, cela ne nomme une perte d'exploitation.

Enfin, Le résultat d'exploitation (RE) représente le profit ou la perte généré par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise.

### **2-3-6 Le résultat courant Avant import (RCAI):**

Il représente le résultat d'exploitation provenant des opérations normales et habituelles de l'entreprise. Il écarte du calcul les opérations exceptionnelles.

C'est un indicateur de performance après prise en compte des éléments financiers.il permet d'apprécier la rentabilité financière d'une entreprise ainsi que de mesurer la politique de financement choisie.

Sa formule se calcul comme suit :

$RCAI = \text{résultat d'exploitation} + \text{produit financier} - \text{charges financières} \pm \text{quote-part de résultat faite en commun}$

### **2-3-7 Le résultat exceptionnel :**

Comme son nom l'indique, le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnels.

Il donne des informations sur le résultat dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale et courante de l'entreprise, en opposition avec le résultat d'exploitation.

**Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – charges exceptionnelles**

Il reflète l'incidence d'événements ou de choix qui ne relève pas de l'exploitation normale et courante de l'entreprise et qui sont de nature à augmenter ou à diminuer le résultat de l'exercice.

### 2-3-8 Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

Il correspond à la somme d'argent qu'une entreprise a réellement gagné. Il se compose des résultats d'exploitation, financière et exceptionnelle, auxquels il faut retirer les impôts. Le résultat net sert de base de calcul à de nombreux ratios comme le bénéfice net par action.

$$\text{Résultat de l'exercice} = (\text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel}) - (\text{participations des salariés} + \text{IBS})$$

En effet, Le résultat net bénéficie d'une meilleure diffusion que les autres soldes intermédiaires de gestion dans la mesure où il figure au passif du bilan. C'est un élément central de l'analyse de la rentabilité financière de l'entreprise.

En définitive, ces indicateurs figurant dans les SIG sont utilisés pour se comparer aux statistiques du secteur (les concurrents) ou pour analyser les évolutions par rapport aux exercices précédentes et pour calculer les ratios financiers. D'ailleurs il est l'un des éléments composant le prévisionnel financier.

Ils permettent d'identifier et d'analyser les éléments constitutifs du résultat, quelques indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation. Ce sont des soldes car ils représentent des différences entre des produits et des charges.

**Tableau N°7 : présentation schématique des SIG**

Désignation	Charges	Produits
Vente de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues ± variation des stocks de marchandises		
<b>Marge commerciale</b>		
+ production vendue + production stockée + production immobilisée		
<b>Production de l'exercice</b>		
Marge commerciale + production de l'exercice - consommation de l'exercice en provenance de tiers		
<b>Valeur ajoutée</b>		

Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation - Impôts, taxes et versements assimilés + Charge de personnel		
<b>Excédent brut (ou insuffisance brute) d'exploitation</b>		
Excédent brut d'exploitation + reprises sur charges calculées et transferts de charges non affectables + autres produits - dotations aux amortissements et aux provisions - autres charges		
<b>Résultat d'exploitation</b>		
Résultat d'exploitation + Quotes-parts de résultats d'opérations faites en commun + Produits financiers - Charges financières		
<b>Résultat courant avant impôts</b>		
Produit exceptionnels - Charges exceptionnelles		
<b>Résultat exceptionnel</b>		
Résultat courant avant impôts + Résultat exceptionnel - Participation des salariés - Impôt sur les bénéfices		
<b>Résultat de l'exercice</b>		

Source : Adapté selon le livre de Mario Alain, 4ème édition, Dunod, Paris, 2007.

### Section 3 : L'évaluation par la méthode des ratios et les indicateurs d'équilibre financier

#### 1-La méthode des ratios :

Pour évaluer la situation financière et les résultats d'une entreprise, l'analyse financière a besoin de critères de référence. On se sert souvent comme critère de ratio ; ou indices ; c'est-à-dire que l'on rapproche deux données financière. « L'analyse et l'interprétation de divers ratios permettent à un analyste confirmé et expérimenté de mieux comprendre la situation

financière et le résultat de l'entreprise que s'il analysait uniquement les données financières brutes. ». <sup>12</sup>

### **1-1 Définition d'un ratio :**

« 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 ».

Par définition, un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses. Il se base sur des données existantes et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future d'une entreprise.

En résumé, un ratio est un indicateur chiffré qui a pour objectif d'étudier et d'analyser certains aspects de l'activité de l'entreprise.

### **1-2 Intérêt de l'analyse par la méthode des ratios :**

L'analyse de la performance financière par la méthode des ratios permet de savoir si les moyens financiers dont dispose l'entreprise ont été utilisés pour atteindre son objectif financier. Cette méthode permet aux responsables de

- ) Suivre les progrès de leur entreprise (performance financière).
- ) Connaitre l'entreprise et évaluer l'importance de ses capacités et de ses qualités pour les exploiter.
- ) Evaluer l'importance de ses faiblesses pour mieux remédier.
- ) Assurer la rentabilisation des opérations ;
- ) Assurer l'efficacité dans la gestion de ses patrimoines.

### **1-3 Règles de construction des ratios :**

Pour établir des ratios, certaines règles doivent être présentées :

- ✓ le ratio doit être mieux significatif que les grandeurs constructives ;
- ✓ la sélection des ratios dépend de la nature de l'entreprise ;
- ✓ les deux grandeurs composantes d'un ratio doit être homogènes.

---

<sup>12</sup> K.CHIHA. « Ratios de gestion de l'entreprise ».Algérie : Edition Houma, 2002, page, 56

### 1-4 Les principaux ratios et leurs calculs :

Pour apprécier quantitativement les déterminants de la performance, la technique des ratios semble appropriée.

Il existe un multiple de choix des ratios. Cependant, une sélection rigoureuse doit être faite selon leur utilité, leur importance, les problèmes à résoudre et l'intérêt de l'analyste.

De ce fait, nous avons jugé utile de faire une présentation de catégories les plus importantes de ratios. D'une manière générale, on distingue trois principales catégories de ratios :

#### 1-4-1 Les ratios de liquidité (RL) :

Ces ratios ont pour but d'évaluer la capacité à court terme de l'entreprise de faire face à ses obligations, en comparaison de la somme des actifs à court terme et la somme de son passif à court terme.

Autrement dit, les ratios de liquidité permettent de juger la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme. Ils permettent d'appréhender le risque de faillite.

En pratique, la liquidité est assurée lorsque la valeur des actifs permet théoriquement de rembourser les dettes pour un même terme de liquidité/ exigibilité. Elle mesure en quelque sorte la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif. Une durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque « d'illiquidité ».

❖ **Le ratio de liquidité générale (R.L.G) :** Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant son actif à court terme. Il est évalué par :

<b>R</b>	<b>é Génér:</b> =Actif circulant /Dette à court terme + trésorerie passif
----------	---

Si le fond de roulement est positif, le ratio de liquidité est supérieur à 1. On comprend ainsi que ce ratio est relativement peu exigeant.

❖ **Ratio de liquidité réduite (R.L.R) :**

Il est égal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks au passif exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine. Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à terme, il fait la démonstration de la capacité de financement des dettes à court terme par le biais des valeurs disponibles et réalisables, il faut qu'il soit entre 0,3 et 0,5. Il est mesuré comme suit 1 :

**Ratio de liquidité réduite** = valeurs réalisables + valeurs disponibles / dettes à court Terme

Il exprime en fait la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks de l'analyse.

### ❖ **Ratio de liquidité immédiate (R.L.I) :**

On l'appelle ratio de trésorerie, ce ratio permet d'estimer la valeur des disponibilités qui représentent l'élément le plus liquide de l'actif par rapport aux dettes à court terme.

L'objectif de ce ratio est de voir combien peut-on rembourser de la valeur des dettes à court terme (DCT) dans l'immédiat.

La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses liquidités. Le ratio de liquidité immédiate se construit en rapportant les liquidités et les valeurs mobilières de placement au passif à moins d'un an.

**Ratio de liquidité immédiate** =  $(VR + VD) / DCT$ .

Il permet d'apprécier la part des dettes à court terme qui peut être remboursée dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0,2 et 0,3.

L'analyse par les ratios vient pour renforcer les quatre analyses présentées précédemment.

### **1-4-2 Les ratios de rentabilité (RR) :**

La rentabilité est un rapport d'efficacité, elle mesure la capacité de l'entreprise à tirer profit de ses ressources. La rentabilité d'une entreprise dans la réalité se subdivise en rentabilité économique, rentabilité financière et rentabilité commerciale.

#### ❖ **Le ratio de rentabilité économique (R.R.E) :**

D'un point de vue économique, la rentabilité de l'entreprise s'exprime par le rapport entre le surplus monétaire dégagé et le capital économique (actif économique).

Ce ratio ne prend pas en considération les conditions de financement (part relative des capitaux propres et des capitaux empruntés à long terme).

**Rentabilité économique** =  $[(\text{résultat d'exploitation}) / \text{capitaux permanents}]$

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.

#### ❖ **Le ratio de la rentabilité financière (RRF) :**

La capacité des capitaux propres à dégager un surplus après rémunération des capitaux empruntés et constatation d'une dotation affectée à la reconstitution du capital productif.

**Rentabilité financière** =  $(\text{résultat net} / \text{capitaux propres})$

## Chapitre 2 : les méthodes d'évaluation de la performance financière

Ce ratio donne une indication du taux de rémunération de l'investissement réalisé par les actionnaires qui ont initialement constitué le capital de l'entreprise ou accepté de laisser en réserve une partie de bénéfices.

La rentabilité financière et la rentabilité économique sont liées : un recours judicieux à l'endettement permet d'améliorer la rentabilité financière dans la mesure où la rentabilité économique est plus élevée que le coût de l'endettement. Ce phénomène est formalisé par le mécanisme de l'effet de levier.

### ❖ **Le ratio de la rentabilité commerciale (RRC) :**

Elle traite la politique de prix de l'entreprise et la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus.

La rentabilité commerciale est un indicateur de gestion essentiel à l'activité des entreprises de distribution ou de négoce.

**Taux de rentabilité commerciale** = Résultat net / Chiffre d'affaires

Elle traite la politique de prix de l'entreprise et la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus.

La rentabilité commerciale est un indicateur de gestion essentiel à l'activité des entreprises de distribution ou de négoce. Elle permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

### **1-4-3 Les ratios de solvabilité:**

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

### ❖ **Le ratio de la solvabilité générale (RSG) :**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

**Ratio de solvabilité générale** = total actif / total des dettes.

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

### ❖ **Le ratio d'autonomie financière (RAF) :**

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

**Ratio d'autonomie financière** = capitaux propres / total des dettes.

## Chapitre 2 : les méthodes d'évaluation de la performance financière

Il indique la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1.

**Tableau N°8 : Tableau récapitulatif des ratios de solvabilité**

Ratios	Calcul	Interprétation
Ratio de solvabilité générale	Actif réel net/Total des dettes	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/Total des dettes	D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir aux minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

Source : Cours d'analyse financière de Mr HADHBI Faysal, 2020

### 1-5 Les limites des ratios :

Si certains ratios peuvent être utilisés directement pour apprécier la santé financière d'une entreprise, ils comportent un certain nombre d'inconvénients parmi lesquels nous pouvons citer :

- ✓ la méthode des ratios s'applique sur une analyse de l'évolution de plusieurs bilans successifs ;
- ✓ le calcul de ratio ne permet pas de prédire l'avenir, c'est pourquoi doit-il être renforcé par d'autres outils permettant de convertir le passé au futur ;
- ✓ l'absence de donnée statistique de comparaison est indispensable à l'utilisation des ratios lorsqu'on veut situer l'entreprise par rapport à ses concurrents.

### **2-La méthode des indicateurs d'équilibre financier :**

L'équilibre financier est défini comme étant la stabilité entre les emplois et les ressources financières d'une entreprise. Il est atteint par l'application de la règle de l'équilibre minimum qui impose la nécessité de rapport entre la durée d'un moyen de financement et la durée de l'opération à financer. Les ressources employées pour le financement d'un actif doivent rester à la disposition de la société pour une période qui correspond à la durée de vie de l'actif qu'ils financent<sup>13</sup>.

### **Les indicateurs de l'équilibre financier :**

Toute entreprise est tenue de maintenir un degré de liquidité suffisante pour assurer en permanence sa solvabilité, et pour faire face à ses engagements, c'est-à-dire à régler ses dettes au fur et à mesure qu'elles viennent à l'échéance. L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise doit s'intéresser à trois indicateurs essentiels qui sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

### **2-1 Le fond de roulement (FR) :**

#### **2-1-1 Définition :**

Parmi les multiples définitions concernant le fonds de roulement on peut retenir : « C'est la capacité de couverture des immobilisations par les capitaux permanents »<sup>14</sup>.

Le fond de roulement représente le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise après que les emplois stables (immobilisations) aient été financés.

Selon **PEYRARD Josette** : « Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants »<sup>15</sup>.

Selon **GRANGUILLOT Béatrice, Francis** : « Le fonds de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent »<sup>16</sup>.

. Pour résumer, le FRN peut être défini comme étant la part des ressources stables consacrées au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durables. C'est un indicateur de solvabilité qui permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à long terme, mais aussi une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers.

---

<sup>13</sup> www.petite-entreprise.net

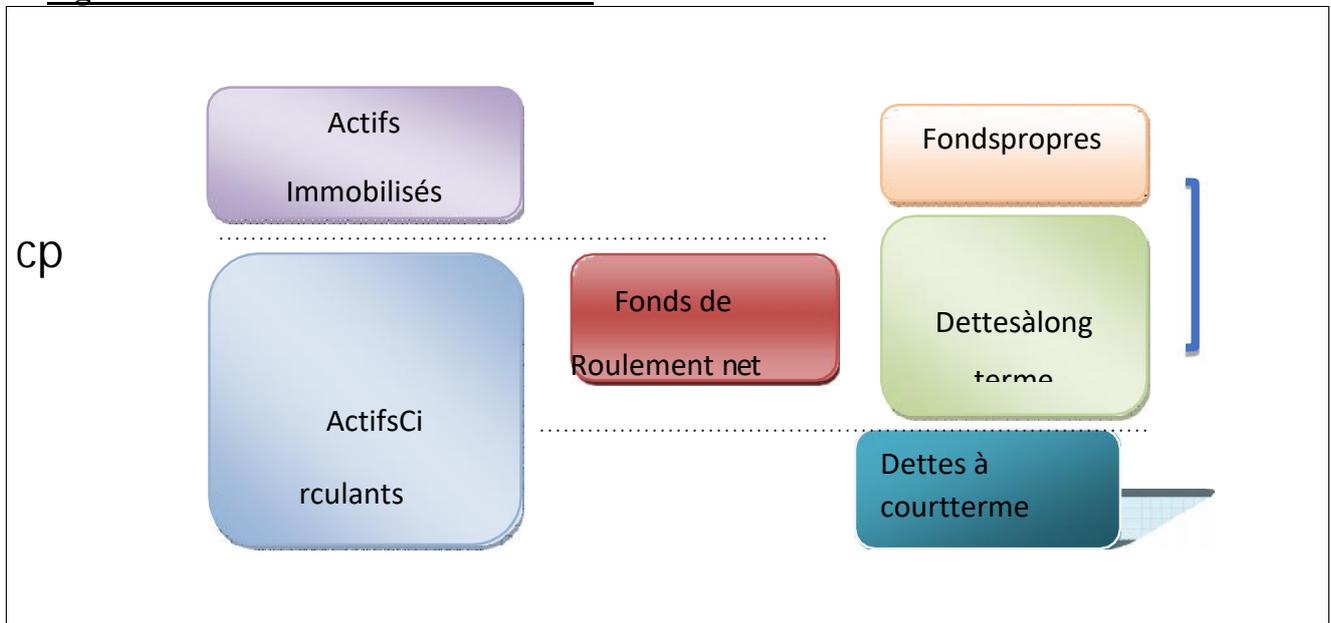
<sup>14</sup> Jean Louis AMELON « Gestion financière » 2e éd. Paris : Edition maxima, 2000, page67

<sup>15</sup>PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion ,1990.p44.

<sup>16</sup>K.CHIHA., op.cit.p107

### Calcul du fond de roulement :

**Figure n°04: Calcul du fond de roulement**



**Source :** Institut des experts comptables et des conseils fiscaux(2009),op.cit,p21.

Nous pouvons procéder de deux façons pour le calculer à savoir : par le haut du bilan et par le bas du bilan.

#### **Par le haut du bilan<sup>17</sup> :**

Le fonds de roulement net représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Il constitue donc une enveloppe de capitaux permanents destinés à financer non seulement les actifs durables, mais aussi une partie des actifs circulants.

Fonds de roulement net = capitaux permanents - Actifs immobilisés

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

Il permet de comprendre les causes des variations de fonds de roulement. -Celui-ci s'accroît lorsque : Les capitaux permanents augmentent (émission de nouvelles actions ou obligations, emprunts à long ou moyen terme) ; Les immobilisations nettes diminuent (désinvestissements, ventes de titres de participation...). -Inversement, il diminue lorsque :

<sup>17</sup> CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome1 », Edition Dunod, Paris, 1983, p190.

Les capitaux permanents diminuent (remboursement d'emprunts à long terme ou obligations...) Les immobilisations nettes augmentent (investissements incorporels, corporels ou financiers)<sup>18</sup>.

### **Par le bas du bilan :**

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

### **Fonds de roulement net= Actif circulant -Passif circulant**

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

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

### **2-1-2 Interprétation de fonds de roulement :**

Trois hypothèses peuvent être envisagées :

**Les fonds de roulement >0 :** Lorsque les capitaux permanents sont supérieurs aux actifs immobilisés, le FRNG est positif, il s'agit des ressources stables financent la totalité des emplois stables et génère d'une marge de sécurité qui contribue à financer le BFR et le solde à former la trésorerie nette.

Néanmoins, un FRNG positif (élevé) n'est pas toujours un bon indicateur, il peut être à raison d'un faible investissement.

Par le bas du bilan, on constate un excédent de liquidités potentielles à court terme (Actifs à court terme) sur les exigibilités potentielles à court terme (dettes à court terme).

**Les fonds de roulement <0 :** Contrairement si les capitaux permanents sont inférieurs aux actifs immobilisés, cela signifie un déséquilibre financier à long terme (les capitaux permanents ne suffisent pas à financer les actifs immobilisés).

Par le bas du bilan, dans ce cas, les liquidités potentielles ne couvrent pas la totalité des exigibilités potentielles.

**Les fonds de roulement =0 :** Le FRNG est nul lorsque les capitaux permanents et les actifs immobilisés sont égaux. Dans ce cas, les premiers financent les derniers et aucun excédent n'est dégagé.

---

<sup>18</sup> PEYRARD Josette, op-cit, p44, 45

Par le bas du bilan, les actifs à court terme sont égaux aux dettes à court terme ce qui signifie que la solvabilité à court terme est assurée.

### **2-1-3 Typologie de fonds de roulement :**

Le fonds de roulement peut être décomposé en trois types :

#### **2-1-3-1 Le fonds de roulement propre (FRP) :**

Il mesure l'excédent des capitaux propres sur les immobilisations, il permet d'apprécier l'autonomie financière dans l'entreprise, fait preuve en matière de financement de ces investissements.

Son existence signifie que toutes les immobilisations sont financées par les capitaux propres.

$$\text{FRP} = \text{capitaux propres} - \text{actifs immobilisés}$$

#### **2-1-3-2 Le fonds roulement étranger (FRE) :**

Ce type de fonds de roulement regroupe les dettes à long, moyen terme et les dettes à court terme, il permet d'apprécier l'autonomie de l'entreprise ou sa dépendance extérieure.

$$\text{FRE} = \text{AC} - \text{FRP}$$

$$\text{FRE} = \text{DLMT} + \text{DCT}$$

#### **2-1-3-3 Fonds de roulement total (FRT) :**

C'est la somme des valeurs d'exploitation, des valeurs réelles et des valeurs disponibles qui servent à la constitution et à la formation de l'actif circulant.

$$\text{FRT} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

$$\text{FRT} = \text{FRP} + \text{DCT}$$

### **2-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :**

#### **2-2-1 Définition :**

Le besoin de fonds de roulement est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclus les postes de trésorerie et les ressources cycliques. Le cycle d'exploitation nécessite pour son financement la détention d'actifs physiques et financiers qu'on appelle actifs cycliques et qui regroupent deux postes :

- ) Les valeurs d'exploitation ou les stocks
- ) Les valeurs réalisables (clients et autres créances)

Le BFR exprime le besoin de financement induit par le cycle d'exploitation et il prend en compte les éléments cycliques (les emplois cycliques et les ressources

cycliques).L'activité de production nécessite l'achat et le stockage de matières premières, celle de revend l'achat et le stockage de marchandises, ces sont souvent au crédit .Egalement les entreprises accordent des crédits à la clientèle lors de la vente des produits<sup>19</sup>.

Les fournisseurs accordent des délais de paiement à l'entreprise et ce dernier octroi les délais de règlement à ces clients (c'est-ce qu'on appelle un laps de temps entre la vente et l'encaissement). Les périodes ou décalages temporels entre les encaissements et les décaissements se traduisent par un besoin d'argent.

**BFR=Actif circulant-Passif circulant**

### **2-2-2 Typologie de BFR :**

Une analyse plus approfondie permet de décomposer le BFR en deux, le besoin en fonds de roulement d'exploitation(BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation(BFRHE).Cette distinction permet d'identifier d'où vient exactement le besoin/ressource en fonds de roulement (l'activité principale de l'entreprise ou l'activité secondaire).

#### **2-2-2-1 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation :**

Le BFRE autrement appelé le besoin de financement du cycle d'exploitation tient en compte seulement des éléments qui sont liés à l'exploitation (l'activité principale de la firme), il s'agit des stocks, les créances, les fournisseurs et les autres débiteurs et créditeurs d'exploitation. Il dépend des caractéristiques du cycle de production et les relations commerciales avec ses fournisseurs et clients.

**BFRE=Actif circulant d'exploitation-Dettes d'exploitation**

#### **2-2-2-2 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation :**

Le BFRHE regroupe les éléments divers (qui ne sont pas liés à l'exploitation).On trouve ici les éléments tels que les fournisseurs d'immobilisations, les dettes fiscales et les débiteurs divers.

**BFRHE=Actif circulant hors exploitation-dettes hors exploitation**

### **2-2-3 Interprétation de besoin en fonds de roulement :**

Trois hypothèses peuvent être signalées :

---

<sup>19</sup>Cohen E, <Analysefinanciere> 6eme Edition, Economica, p263.

**Hypothèse n01 : BFR>0 :** Si le passif circulant ne couvre pas l'actif circulant (actif circulant > passif circulant, l'entreprise est déséquilibrée (à court terme). L'entreprise doit alors financer ce besoin par la marge de sécurité dégagée par les ressources stables (FRNG) ou par des découverts bancaires. Le BFR est souvent positif dans la majorité des entreprises.

**Hypothèse n02 : BFR<0 :** Inversement le BFR est négatif lorsque les ressources cycliques sont supérieures aux emplois cycliques. Dans ce cas le cycle d'exploitation dégagera une « ressource en fonds de roulement ».

**Hypothèse n03 : BFR=0 :** Lorsque l'actif circulant et le passif circulant sont égaux, le BFR est nul, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant.

### 2-3 La trésorerie nette (TN) :

#### 2-3-1 Définition :

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes court terme »<sup>20</sup>.

Ou peut-être défini aussi comme suit « elle représente la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et exigibilité sont immédiates »

La TN est l'argent qui se trouve en caisse au sein de l'entreprise, elle correspond aux excédents des ressources stables (le FRNG) ainsi qu'aux excédents générés par les activités d'exploitation (le BFR). Elle est perçue comme la différence entre le FRNG et le BFR.

Calcul par le haut du bilan :

**TN = Fonds de roulement net global - Besoin en fonds de roulement**

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs à court terme monétaires du bilan, les principaux sont les avoirs détenus en banque, les sommes présentées en caisse et les valeurs mobilières de placement (VMP). Cependant, trésorerie passive est constituée des concours bancaires (découverts bancaires). Alors la TN peut être calculée aussi à partir du bas du bilan, par la formule ci-dessous :

**TN = Trésorerie active - Trésorerie passive**

---

<sup>20</sup>EGLÉN J-Y, PHILLIPS A, RAULET « analyse comptable et financière » 8e Ed. Paris : Edition DUNOD, 2000, page 102

### 2-3-2 Interprétation de la trésorerie nette (TN) :

La relation de trésorerie permet d'apprécier les conditions de l'équilibre financier. Puisque l'état de la trésorerie résulte de la confrontation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ; trois situations sont disponibles<sup>21</sup> :

#### Hypothèse n01 : $TN > 0$ :

Elle correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net global assure le financement non seulement du cycle d'exploitation mais également un excédent en trésorerie qui permet de effectuer des placements. Dans ce cas les capitaux permanents sont suffisants pour financer les actifs immobilisés et l'activité d'exploitation ( $FR > BFR$ ) et dégagent de liquidités excédentaires.

#### Hypothèse n02 : $TN < 0$ :

Une trésorerie négative signifie un fonds de roulement net global insuffisant pour financer le besoin en fonds de roulement, l'entreprise doit alors couvrir le besoin en financement induit par le cycle d'exploitation par des concours bancaires ce qui pose un risque de dépendance aux banques qui fournissent ces découverts bancaires.

#### Hypothèse n03 : $TN = 0$ :

L'entreprise se trouve dans cette situation lorsque le BFR est égal au FRNG. Une trésorerie presque zéro prémunit la firme contre d'une part de surliquidités non investies et d'autre part, la dépendance à l'égard des banques.

### 2-3-3 Relation entre FR, BFR et TN :

Il existe une relation entre les trois :

#### $T > 0 \rightarrow FR > BFR$ :

Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégager un surplus de liquidité (FR). Néanmoins, l'entreprise arrive également à financer le BFR. Dans cette situation l'entreprise a un BFR important, elle ne doit pas se contenter uniquement du FR pour financer, elle doit le réduire. Dans ce cas, l'excédent de liquidité (FR) sur le BFR permet de dégager une trésorerie positive.

#### $T < 0 \rightarrow FR < BFR$ :

Dans ce cas, les capitaux permanents n'arrivent pas à financer les valeurs immobilisées d'où le fonds de roulement négatif. Les entreprises financent une partie de ces

---

<sup>21</sup> BOUYAKOUB. Farouk. « L'entreprise et le financement bancaire ». Alger : Edition Casbah, 1998, page 87.

valeurs immobilisées par des dettes à court terme (une option non tolérante), car les dettes à court terme sont d'une échéance très courte, les investissements sont durables, l'entreprise doit donc augmenter son fonds de roulement ou diminuer son fond.

### **T=0 → FR=BFR :**

Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées plus au moins sans dégager un sur plus (FR=0) donc le fonds de roulement ne contribue pas au besoin en fonds de roulement. En outre, les emplois cycliques sont ne intégralités financières par les ressources cycliques d'où le BFR est nul. L'inexistence du fond de roulement est la suffisance des dettes à court terme à engendrer une trésorerie nulle. Ce cas malgré, il représente un équilibre momentané dans l'entreprise s'avère délicat à cet effet, l'entreprise doit augmenter son FR ou diminuer son BFR pour faire face aux imprévus.

### **Conclusion**

Au terme de ce deuxième chapitre, il est possible de révéler que le pilotage financier demeure un outil indispensable dans la gestion de l'entreprise où il contribue à apporter des éclairages sur la santé financière de l'entreprise, son équilibre financier et sur sa rentabilité, afin de faciliter la prise de décisions.

A travers les différentes sections de ce chapitre, nous avons pu cerner cette étape de recherche en passant par l'évaluation de la performance financière à travers le budget, cette dernière est un outil clé qui sert à planifier les activités de l'entreprise, elle représente la traduction annuelle chiffrée des décisions prises par les dirigeants.

Ensuite, la présentation des soldes intermédiaires de gestion qui aident largement à faciliter l'analyse de l'activité et donne une image sur la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, ils servent à apprécier la performance de cette dernière et la création de richesse générée par son activité.

Enfin, nous avons détaillé succinctement les ratios et les indicateurs du bilan financier, qui s'avèrent être des outils indispensables pour la prise de décision, la gestion des activités, la mesure de performance des centres de responsabilité et le développement durable de l'entreprise.

Avec ces indicateurs, il permet d'appréhender la situation d'une activité de l'entité sur une période donnée par rapport à ses ambitions. Ils sont des moyens que les organisations privilégient pour s'assurer de la qualification de la prise de décision de ses gestionnaires.

# ***Chapitre 3***

### Introduction

Après avoir présenté l'analyse financière dans ces aspects théorique dans les chapitres précédents, nous allons présenter notre travail pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise **EPE EATIT SPA**.

Pour mieux illustrer et apprécier la situation financière de l'**EATIT SPA** et à l'aide des états financiers des exercices 2017, 2018 et 2019 nous tenterons de mettre en œuvre plusieurs méthodes d'analyse financières, ainsi que les différents ratios et budgets.

Dans le présent chapitre nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents. La première section consistera d'abord à présenter l'entreprise à travers son historique, ses missions et son activité. Dans la deuxième section, nous allons s'intéresser à présenter l'organigramme en illustrant ses différents structures.

Dans la suite de notre travail de recherche, nous allons évaluer cette performance financière par les méthodes d'évaluation choisis au préalable.

### Section 1 : Historique et présentation de l'entreprise « EPE EATIT SPA»

Cette section a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil à travers son historique, son activité, ses missions, etc.

#### 1- Historique de l'entreprise :

L'entreprise EATIT SPA dénommée entreprise algérienne des textiles industriels et techniques, est une société par actions créée suivant résolution N°05/111 du conseil de participation de l'Etat du 03/03/2011.

Son capital est arrêté à un montant de 5 000 000 000 DA, il est détenue par : l'EPIC – EHC relevant du ministère de la défense national pour 60% représentant 300 000 actions de valeurs nominale de 10 000 DA chacune numérotées de 1 à 300 000.

La GETEX pour 40% représentant 200 000 actions de valeur nominale de 10 000 DA chacune numérotées de 300 001 à 500 000.

Le complexe de BEJAIA est une unité née de la fusion de (07) sept unités qui sont :

- EATIT BATNA
- EATIT TLEMECEN
- EATIT SEBDOU
- EATIT DRAA BEN KHEDDA
- EATIT M'SILA
- EATIT SOUK AHRAS

Le complexe textile de Bejaïa ex Icotal SPA était une Filiale du Groupe C & H est née d'une scission avec l'Entreprise ECOTEX.

Cette dernière issue de la restructuration de l'ex-Société Mère SONITEX.

Elle a été créée en 1959 dans le cadre du plan de Constantine sous la raison sociale INDUSTRIE COTONNIERE ALGERIENNE par abréviation ICOTAL SA.

L'Usine fût nationalisée en Novembre 1974 et intégrée dans le patrimoine de la SONITEX suivant l'ordonnance n° 74-104 du 15 Novembre 1974.

A la restructuration de la SONITEX en 1982, l'Usine a été intégrée à l'Entreprise ECOTEX sous la dénomination de Complexe ECOTEX T.C.B.

Le 20.12.1997, l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'E.P.E. ECOTEX dans sa résolution n°02 consacre la filialisation de l'Usine devenant ainsi filiale du

HOLDMAN, puis AGROMAN et enfin du groupe C& H de la SGP Industries Manufacturières en reprenant son appellation d'origine, à savoir ICOTAL SPA.

L'entreprise EATIT BEJAIA est située dans la zone industrielle de Bejaïa Algérie, BP 110 arrière port Bejaia 06 000 ALGERIE, d'une superficie totale de 06 hectares, 78 ares et 69 centiares.

Elle bénéficie de par sa situation Géographiqued'excellentes voies de communication et d'accès :

- . La route nationale à 100 m environ
- . Le port à 400 m environ
- . La gare ferroviaire à 1.500 m environ

. L'aéroport à 500 m environ.

### 2- Missions et objectifs :

Dans le cadre de ses activités l'EATIT assure les missions suivantes :

**.Le Tricotage** : pour la fabrication d'étoffes de bonneterie (interlock et jersey)

**.Le Finissage** : pour la teinture et le blanchiment des étoffes produites par Tricotage.

**.La Confection** : pour la confection d'articles de bonneterie (slips, T-shirt, Gilet de corps, caleçon, boxer, fonds de robe...), vêtements de sport (Survêtement, Jogging, Tenue de sport, maillot de bain ....), vêtements de travail (costume de travail, salopette, combinaison, treillis, blouse....) et linge de maison (drap, rideaux,....).

L'EATIT à décider de mettre en place un système de qualité qui vise à répondre aux objectifs suivants :

- ) Optimiser les prestations de services rendus à la clientèle.
- ) A disposer des moyens modernes nécessaires et les mettre en œuvre efficacement (équipement de production et de développement).  
Améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- ) Mettre en place une organisation interne performante et adaptée.
- ) Favoriser la communication et le dialogue social et assurer les meilleures conditions de travail, d'hygiène et de sécurité aux travailleurs.

### 3- Activité de l'entreprise :

L'activité de l'entreprise est basée sur la fabrication et la commercialisation des articles suivantes :

- ) Bonneterie : Sous-vêtement.
- ) Vêtements de travail et divers : vêtement de sport et vêtements professionnels .

Ces produits sont commercialisés au niveau local sur les deux secteurs :

- ) Secteur public : Environ 95 des ventes.
- ) Secteur privé : Environ 5 des ventes.

La fabrication de ces produits doit passer dans les ateliers suivants :

- ❖ Tricotage : Fabrication d'étoffes de bonnèterie avec capacité de 800 kilogramme par jours
- ❖ Finissage : Teinture et blanchissement des étoffes produits par le tricotage ;
- ❖ Confection : Confection des articles de bonnèteries avec une capacité annuelle de 1 470 656 articles.

La matière première utilisée par cette entreprise pour la production de ses articles est achetée localement (Filé de l'unité DBK) ou importée de pays étrangers comme les colorants et produits chimiques.

#### 4- Etat de lieu

##### ) Infrastructure :

**Filature et tissage** : Les infrastructures de ses ateliers sont suspendues par l'entreprise pour des raisons de non rentabilités en Novembre 1997.

Le rôle de ses ateliers avant leurs suspensions est la transformation de la matière première (coton importé) sous la forme de fil ou tissage.

Les équipements ainsi qu'une partie des pièces de rechanges devront faire l'objet d'une cession d'actifs suite à la fermeture des deux ateliers.

**Tricotage** : Un nouvel atelier tricotage, composé de vingt-sept machines est mise en marche en 2015, il est composé de :

03 machines pour la production de la Bord cote écru

11 machines pour la production de tissus interlocks écru 100% coton 1/40

09 machines pour la production de tissus interlocks écru 100% coton 1/60

04 machines pour la production de tissu jersey

**Finissage** : dispose d'un atelier composé de trois machines over flow d'une capacité maximale de 600 kg chacune et par équipe, d'une ligne ouvreuse, d'une exprimeuse et d'une compateuse. Le démarrage de cet atelier s'est réalisé durant l'exercice 2013. La mise en activité continue de cet atelier, nous permettra de réaliser les besoins en cours de production.

**Confection** : Ce parc est composé de 320 machines à coudre de différente marques et types, cette disparité nécessité une polyvalence dans le domaine de la maintenance, et

### **Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »**

---

induit la gestion d'une multitude de disposition des pièces détachées. L'absence de standardisation pose le problème au plan de l'approvisionnement.

Le matériel de couper de finition est composé de treize (13) machines, dont des soudeuses, sachets et de presse.

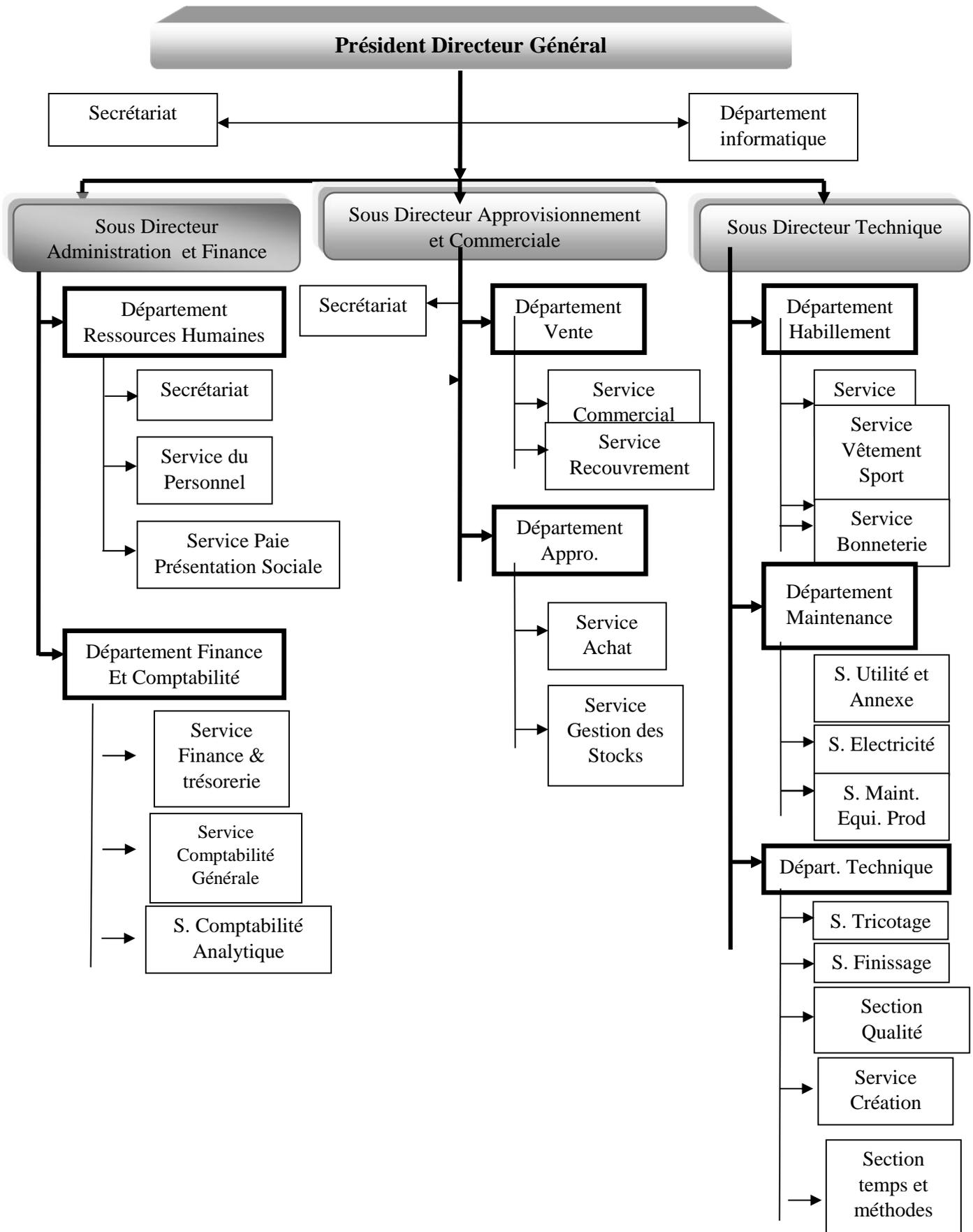
✿ **Le matériel de couper se compose de :**

- Charriots métalliques.
- Scies verticales.
- Scies circulaires.
- Perforeuse.

✿ **Le matériel de flockage est composé de sept (7) machines :**

- Un (1) carrousel.
- Deux (2) séchoirs
- Deux (2) tendeurs manuels.
- Un (1) vaporisateur pour flocké.
- Un (1) batteu.

5- L'organigramme du complexe textile de BEJAIA :



### Section 2 : Les différentes structures de l'EPE EATIT SPA

D'après L'organigramme générale du complexe textile de BEJAIA, on peut conclure que le Département Administration et Finances de l'EATIT est reparti trois services qui sont :

- Service de comptabilité analytique ;
- Service finance et trésorerie ;
- Service de comptabilité générale.

**Le Département Administration et Finances** est composé de trois services :

Service de comptabilité analytique ;

Service finance et trésorerie ;

Service de comptabilité générale.

❖ **Service de comptabilité analytique** est constitué de deux sections :

✓ **Section budgétaire** sa mission est :

La collecte des données prévisionnelles, commerciales et de production.

L'élaboration de budget de charges et produits.

Le calcul des résultats prévisionnels.

Le contrôle budgétaire (prévision réalisation).

✓ **Section coût et prix de revient** sa mission est :

Le recueil des éléments périodiques auprès des autres structures, permettant le calcul des couts et prix de revient.

La ventilation des charges et produits aux sections analytiques (organigramme), affectation et imputation à l'aide des frais de section et calcul des couts d'œuvres.

Le calcul des couts de production et prix de ventes des articles fabriqués (grille de prix).

Valorisation de la production et des articles en cours de fabrication et éventuellement, la participation aux travaux du bilan de fin d'année.

❖ **Service de comptabilité générale** est composé de quatre sections :

✓ **Section clients** sa mission est :

L'éclatement du chiffre d'affaire mensuel.

L'affectation du chiffre d'affaire par produit.

Le suivi du fichier client sur le grand livre.

Le rapprochement des comptes clients avec la structure « service commercial ».

Les déclarations mensuelles : TVA-TAP-IRG.

✓ **Section fournisseurs** sa mission est :

Le classement et le contrôle des copies bons de commande.

Le contrôle journalier des bons de réception (matières et fournitures avec factures fournisseurs).

L'affectation comptable des bons d'entées de consommations de matières et fournitures.

L'affectation comptable des factures fournisseurs

Le suivi des bons de réception (matière première à titre de prêt avec les stocks).

L'établissement mensuel des règlements et fournisseurs et créditeurs de services.

L'établissement mensuel des états de TVA à récupérer.

Le contrôle des factures de créditeurs de services avec les services interne.

Le suivi des balances fournisseur et créditeurs de service avec le service achats.

Le suivi des comptes liaison, inter unités EATIT (compte 18) avec les autres unités.

L'établissement d'un tableau d'indicateur de gestion TIG (Tableau de bord).

✓ **Section comptabilité générale**

Sa mission est essentielle pour assurer la bonne gestion de l'entreprise. La comptabilité est tenue conformément aux dispositions du SCF (Système Comptable

### **Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »**

---

Financier), en effet, l'entreprise EATIT BEJAIA a adopté le PCN depuis janvier 1976. Et le SCF depuis janvier 2010.

Le traitement des documents est assuré par le logiciel PC COMPTA.

Cette décision permet à la section comptabilité d'arrêter à temps toutes situations comptables, à savoir : Balance, bilan, tableau de compte de résultat (TCR) et grand livre.

#### **❖ Service Finance et trésorerie sa mission est :**

L'affectation des documents.

Les opérations :

- ) Caisse
- ) Banque
- ) Diverses
- ) Salaires
- ) Cotisations parafiscales

Les paiements

La vérification et paiement des déclarations fiscale et parafiscale

Rapprochements bancaires

Le rapport mensuel

Budget prévisionnelle

Bilan et annexes fin d'exercice

Rapprochement avec le siège.

### **Section 3 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'EPE EATIT SPA**

Dans la présente section, nous allons étudier la rentabilité de l'entreprise par le biais de l'analyse financière et ce à travers ses bilans financiers, ses différents ratios et le tableau des

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

soldes intermédiaire de gestion lesquels constituent un préalable pour la mesure de la performance financière de l'entreprise.

### 1- Analyse du bilan :

Une étude comparative et évolutive des années 2018 et 2019

#### 1-1 Analyse de l'actif du bilan :

L'actif de l'entreprise se compose des actifs immobilisés (actif non courant) et des actifs circulants (actif courant).

**Tableau N°9 : L'actif du bilan de l'EATIT**

<b>EATIT BEJAIA</b>				
<b>BILAN (ACTIF)</b>				
<b>LIBELLE</b>	<b>BRUT</b>	<b>AMO/PROV</b>	<b>NET 2019</b>	<b>NET 2018</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	438 649,93	294 649,93	144 000,00	215 601,84
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	635 600 000,00		635 600 000,00	635 600 000,00
Bâtiments	195 343 884,76	80 771 494,48	114 572 390,28	118 245 796,97
Autres immobilisations corporelles	378 877 250,14	206 384 622,19	172 492 627,95	199 008 322,07
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	16 371 173,51		16 371 173,51	25 409 293,52
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif	11 744 944,14		11 744 944,14	16 467 326,89
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 238 375 902,48</b>	<b>287 450 766,60</b>	<b>950 925 135,88</b>	<b>994 946 341,29</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	569 114 491,32	15 253 269,38	553 861 221,94	270 644 918,02
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	403 576 382,14	30 355 677,40	373 220 704,74	306 786 515,36
Autres débiteurs	2 613 147,97		2 613 147,97	2 384 144,40
Impôts et assimilés	4 565 324,57		4 565 324,57	1 152 531,40
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	8 540 072,16		8 540 072,16	7 013 001,36
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>988 409 418,16</b>	<b>45 608 946,78</b>	<b>942 800 471,38</b>	<b>587 981 110,54</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 226 785 320,64</b>	<b>333 059 713,38</b>	<b>1 893 725 607,26</b>	<b>1 582 927 451,83</b>

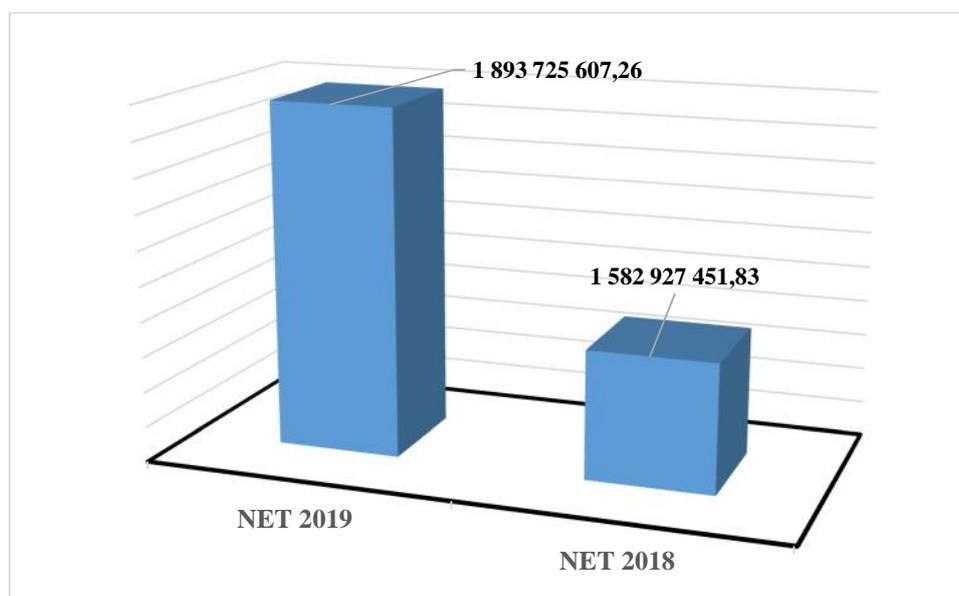
**Source : Document interne de l'EATIT**

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

Les actifs non circulants regroupent les biens et les valeurs qui resteront durablement inchangés dans l'entreprise. Tandis que, les actifs circulants collectionnent les stocks, les créances et les disponibilités.

Dans ce tableau nous remarquons que les résultats de la période 2018 et 2019 sont positifs et ils s'évaluent respectivement 1 582 927 451,83 DA, 1 893 725 607,26 DA. Nous pouvons dire que cette augmentation est due à l'évolution de l'actif circulant.

**Figure N°5 : Etat financier de l'EATIT**



**Source :** Elaborer par nous-même à partir de l'actif du bilan de l'EATIT.

D'après l'analyse de la figure ci-dessus, l'entreprise EATIT SPA a clôturer l'exercice de 2019 avec un total nette du bilan de 1 893 725 607,26 contre 1 582 927 451,83, soit une hausse de 19,63%, grâce à ses actifs circulants.

### 1-1-1 Analyse de l'actif non courant (l'actif immobilisé) :

Une immobilisation est un bien physique, incorporel ou financier, d'une certaine valeur, que l'entreprise détient et compte l'utiliser sur une durée supérieure à un an. C'est une valeur du patrimoine qui a une valeur économique positive pour l'entreprise et qui est censée lui créer des ressources. Cette immobilisation figure à l'actif immobilisé.

L'actif immobilisé regroupe l'ensemble des immobilisations (incorporelles, corporelles, financières et encours). Ce sont des dépenses qui ne sont pas déduites

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

immédiatement du résultat de l'entreprise, ils font l'objet d'un amortissement en fonction de leur durée d'utilisation.

Les immobilisations financières comprennent notamment les titres de participation des prêts aux personnels et aux personnels et aux associés, les participations, des créances rattachées à des participations...

En effet, les principales sources d'impôts différés sont : les charges comptables qui ne seront déductibles fiscalement qu'ultérieurement comme la provision pour indemnité de retraite, certains déficits fiscaux qui viendront éventuellement, diminuer ultérieurement les impôts à payer.

**Tableau N°10 : Les immobilisations de l'EATIT**

Libellé	2019	2018
Immobilisations incorporelles	144 000	215 601
Immobilisations corporelles	819 665 017	852 854 118
Immobilisations en cours	16 371 173	25 409 293
Immobilisations financières	-	-
<b>Total</b>	<b>766 6875 63</b>	<b>953 069 719</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir des données de l'EATIT

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que la valeur des immobilisations incorporelles est en diminution, en passant de 215 601 DA en 2018 à 144 000 DA en 2019. Dont la raison est la baisse d'acquisition en termes de logiciels de gestion et les diverses licences.

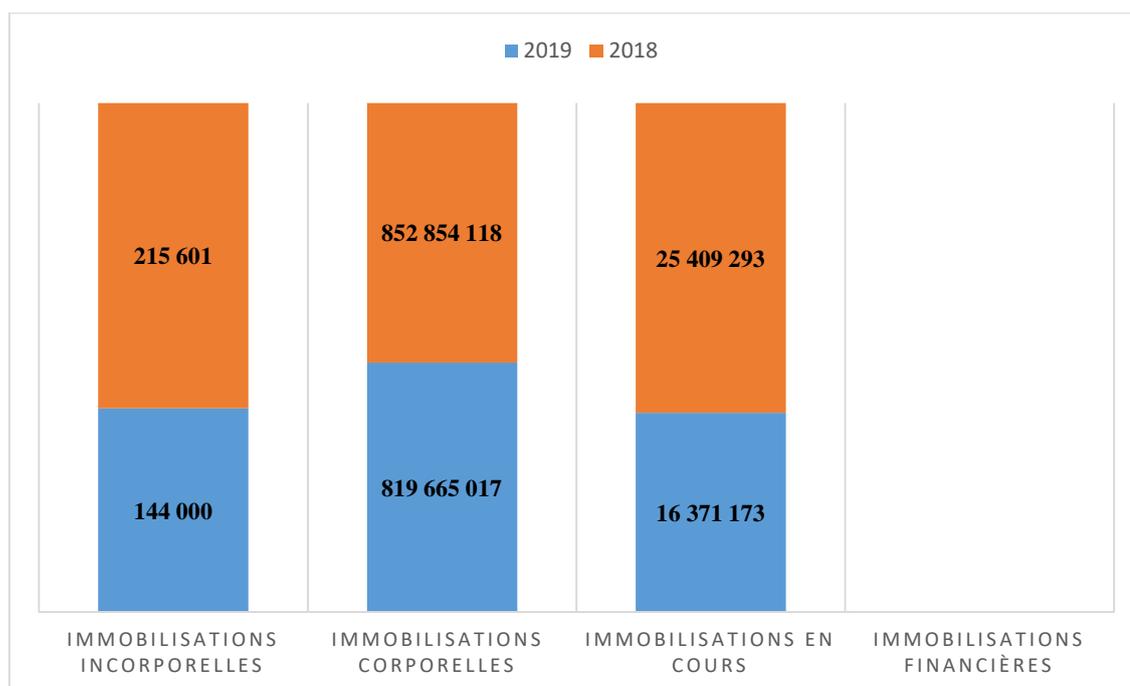
Les immobilisations corporelles en 2018 et 2019 ont été évaluées respectivement 852 854 118 DA et 819 665 017 DA. Nous constatons une diminution qui est due principalement à diminution de l'acquisition des bâtiments, des terrains... etc.

Nous remarquons aussi une baisse des immobilisations en cours durant les deux ans qui sont respectivement de 25 409 293 DA, 16 371 173 DA. Cela signifie que les

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

immobilisations de l'EATIT sont mises en service, qu'elles ont consommé de plus en plus afin de réaliser le développement voulu.

**Figure N°6 : Les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et financières de l'EATIT en 2018 et 2019.**



**Source :** Nos regroupements.

Cette figure est une représentation graphique de toutes les immobilisations de l'EATIT

**Tableau N°11 : Impôts différés actif L'EATIT-SPA :**

Rubrique	2019	2018
Impôts différés actif	11 744 944	16 467 326

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de l'actif du bilan de l'EATIT.

Nous constatons dans ce tableau que les impôts différés passent de 16 467 326 DA en 2018 à 11 744 944 DA en 2019.

Cette diminution des impôts à

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

### 1-1-1 Analyse de l'actif courant de l'EATIT-SPA :

L'actif circulant ou courant est destiné à être utilisé ou vendu dans le cadre du cycle d'exploitation de l'entreprise et la trésorerie (ou actif de trésorerie) est librement négociable par l'entreprise.

Dans les actifs circulants, nous présentons les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

#### 1-1-2-1 Les valeurs d'exploitation :

Le tableau suivant nous montre l'évolution des stocks et en cours utilisés par l'EATIT.

**Tableau N°12 : Stocks et en cours de l'EATIT**

Rubriques	2019	2018
Stocks et en cours	553 861 221	270 644 918

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de l'actif du bilan de l'EATIT.

Les stocks et en cours font l'objet d'un inventaire physique en fin d'année. Nous constatons dans le tableau ci-dessus que ces éléments pendant les deux années s'élèvent de 270 644 918 DA en 2018 à 553 861 221 DA en 2019, nous remarquons une hausse de 283 216 303 DA.

Cela signifie que la variation des stocks de l'entreprise a un impact direct sur le résultat de l'exercice.

#### 1-1-2-2 Les valeurs réalisables :

Le tableau suivant représente l'ensemble des créances, autre débiteurs et impôt

**Tableau N°13 : Créances et emplois assimilés nettes de l'EATIT**

Rubriques	2019	2018
Clients	373 220 704	306 786 515
Autres débiteurs	2 613 147	2 384 144
Impôts et assimilés	4 565 324	1 152 531
<b>Total</b>	<b>380 399 175</b>	<b>310 323 190</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de l'actif du bilan de l'EATIT.

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

Les valeurs réalisables de l'entreprise enregistrent une hausse de 22,6% en 2019 par rapport à 2018, soit 70 075 985 DA.

Nous remarquons à partir de ce tableau une hausse des clients de 373 220 704 DA en 2019.

Autres débiteurs, signifient une créance que l'entreprise détient sur un tiers. Dans ce tableau nous remarquons que leur valeur passe de 2 384 144 DA en 2018 à 2 613 147 DA en 2019, soit une hausse de 9,60%. Sachant que son évolution est relative au paiement des tiers.

Consentant les impôts et assimilés, qui collectionnent les prélèvements fiscaux obligatoires comme les taxes d'apprentissage, les taxes sur salaires... nous remarquons dans ce tableau une augmentation de 70 075 985 DA en 2019 par rapport à 2018.

#### 1-1-2-3 Les valeurs disponibles :

Les valeurs disponibles présentent l'ensemble des disponibilités de l'entreprise. On trouve généralement la trésorerie et les placements et d'autres actifs financiers.

**Tableau N°14 : Disponibilités et assimilés de l'EATIT**

Libellé	2019	2018
Placements et autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie	8 540 072	7 013 001
<b>Total</b>	<b>8 540 072</b>	<b>7 013 001</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de l'actif du bilan de l'EATIT.

Nous remarquons que les placements et autres actifs financiers sont nuls durant les deux années, mais par rapport à la trésorerie, elle a connu une hausse considérable, elle passe 7 013 001 DA en 2018 à 8 540 072 DA en 2019. Cela signifie que la trésorerie de cette année a connu une augmentation, c'est-à-dire qu'elle a réalisé un surplus.

On peut conclure que l'augmentation de l'actif non courant n'a pas contribué à l'évolution positive de l'actif net de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

### 1-2 Analyse de passif du bilan :

Le passif est l'ensemble des ressources de l'entreprise, ce dernier va nous aider à déterminer les paramètres de mesures.

**Tableau N°15 : Passif du bilan de l'EATIT**

BILAN (PASSIF)		
LIBELLE	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-30 464 517,39	-97 265 393,94
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-732 768 648,94	-635 503 255,00
Comptes de liaison	1 759 439 951,91	1 316 861 452,55
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>996 206 785,58</b>	<b>584 092 803,61</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	45 336 841,01	45 336 841,01
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	60 135 679,72	89 884 390,58
<b>TOTAL II</b>	<b>105 472 520,73</b>	<b>135 221 231,59</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	219 857 280,55	209 257 190,75
Impôts	225 648 503,09	250 925 434,53
Autres dettes	346 540 517,31	403 430 791,35
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>792 046 300,95</b>	<b>863 613 416,63</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>1 893 725 607,26</b>	<b>1 582 927 451,83</b>

Source : Document interne de l'EATIT

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

Dans le tableau précédant représentant le passif de l'EATIT. Nous remarquons que les résultats ses années 2018 et 2019 sont positifs et ils s'évoluent respectivement de 1 582 927 451,83DA, 1 893 725 607,26DA. Nous déduisons que cette augmentation est due à l'augmentation des capitaux propres, tout au long des deux années.

### 1-2-1 Les capitaux permanents :

Dans le tableau suivant nous présentons les capitaux propres inscrits dans le bilan de l'EATIT durant les années 2018 et 2019.

#### 1-2-1-1 Les capitaux propres :

**Tableau N°16 : Les capitaux propres de l'EATIT**

Libellé	2019	2018
Résultat net – Résultat net part du groupe	-30 464 517	-97 265 393
Autres capitaux propres – Report à nouveau	-732 768 648	-635 503 255
Comptes de liaison	1 759 439 951	1 316 861 452
<b>Total</b>	<b>996 206 785</b>	<b>584 092 803</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de passif du bilan de l'EATIT.

Le taux des fonds propres a connu une augmentation de 70,56% en 2019 par rapport à 2018, ce qui dénote une autonomie financière de l'entreprise. C'est-à-dire que l'entreprise dans son activité fait recours à des fonds permanents, bien que d'autres capitaux permanents soient négatifs, et cela est dû à l'augmentation remarquable des comptes de liaison.

Le report à nouveau est aussi pris en compte pour l'analyse de la situation financière de l'entreprise, il peut être positif ou négatif suivant la réalisation des bénéfices ou les pertes. Selon le tableau précédent nous remarquons que le montant du report à nouveau est en diminution. Cela alors signifie que l'EATIT n'a pas réalisé un surplus.

#### 1-2-1-2 Le passif non courant :

Il s'agit des ressources à long terme

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

**Tableau N°17 : Passif non courant**

Libellé	2019	2018
Emprunt et dettes financières	-	-
Impôts (différés et provisionnés)	45 336 841	45 336 841
Provisions et produits constatés d'avance	60 135 679	89 884 390
<b>Total</b>	<b>105 472 520</b>	<b>135 221 231</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de passif du bilan de l'EATIT.

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

Les emprunts et dettes financières sont de valeur nul, alors que nous remarquons que les impôts (différés et provisionnés l'EATIT durant ces deux années (2018 et 2019) est stable avec un montant de 45 336 841 DA pour chaque année.

#### 1-2-2 Le passif courant :

**Tableau N°18 : Le passif courant de l'EATIT**

Libellé	2019	2018
Fournisseurs et comptes rattachés	219 857 280	209 257 190
Impôts	225 648 503	250 925 434
Autres dettes	346 540 517	403 430 791
Trésorerie passif	-	-
<b>Total</b>	<b>792 046 300</b>	<b>863 613 416</b>

**Source :** Elaborer par nous-même à partir de passif du bilan de l'EATIT.

### **Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »**

---

Le passif courant dit aussi le passif circulant regroupe tout ce que le business doit payer au cours de l'année fiscale. Le passif courant sert à financer l'actif courant. Il se compose des fournisseurs, impôts, autres dettes et trésorerie passive.

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que les fournisseurs et comptes rattachés augmente de plus en plus, et ça est due à l'augmentation de la demande de l'entreprise auprès de ses fournisseurs, et à la multiplicité de ces derniers. Ils s'évaluent respectivement, en 2018, 2019 de 209 257 190 DA 219 857 280 DA, soit une hausse de 10 600 090 DA.

On constate également une baisse des dettes à long et moyen terme d'une année à l'autre cela revient à la baisse des emprunts et des dettes financières contractées par l'entreprise durant cette période.

L'entreprise EPE EATIT SPA n'a opté pour une trésorerie passive.

**2- Analyse des comptes de résultats à travers les soldes intermédiaires de gestions de l'EATIT :**

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

**Tableau N°19 : Le tableau de compte de résultat de 2018, 2019**

Compte de Résultat		
LIBELLE	2019	2018
Ventes et produits annexes	738 045 558,00	430 578 874,48
Ventes Inter Unites	1 359 375,00	5 616 190,50
Variation stocks produits finis et en cours	49 870 538,62	42 571 372,50
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>789 275 471,62</b>	<b>478 766 437,48</b>
Achats consommés	-287 057 180,49	-90 058 548,94
Achats Inter Unites	-280 501 274,90	-200 978 676,00
Services extérieurs et autres consommations	-19 470 138,92	-25 587 457,68
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-587 028 594,31</b>	<b>-316 624 682,62</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>202 246 877,31</b>	<b>162 141 754,86</b>
Charges de personnel	-199 950 580,58	-183 656 875,17
Impôts, taxes et versements assimilés	-7 733 631,48	-4 467 468,97
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-5 437 334,75</b>	<b>-25 982 589,28</b>
Autres produits opérationnels	362 562,10	296 015,28
Autres charges opérationnelles	-1 617 120,16	-6 883 918,15
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-47 857 946,15	-59 452 492,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 748 710,86	3 842 188,74
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-24 801 128,10</b>	<b>-88 180 795,87</b>
Produits financiers	69 797,10	342 964,33
Charges financières	-1 010 803,64	-11 157 229,94
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-941 006,54</b>	<b>-10 814 265,61</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>-25 742 134,64</b>	<b>-98 995 061,48</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	-4 722 382,75	1 729 667,54
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>819 456 541,68</b>	<b>483 247 605,83</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-849 921 059,07</b>	<b>-580 512 999,77</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-30 464 517,39</b>	<b>-97 265 393,94</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-30 464 517,39</b>	<b>-97 265 393,94</b>

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

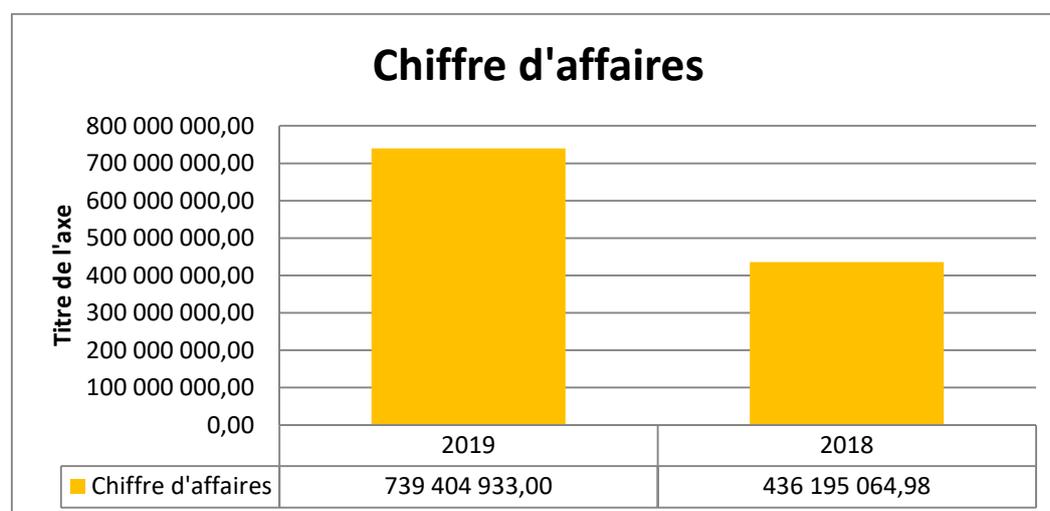
### 2-1 Le chiffre d'affaire :

**Tableau N°20 : Le chiffre d'affaire de l'EATIT**

LIBELLE	2019	2018
Chiffre d'affaires	739 404 933,00	436 195 064,98
Taux de variation du CA annuel en %	69,51%	10,14%

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

**Figure N° 7 : La représentation de chiffre d'affaire**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

### **Interprétation :**

Durant les deux ans 2018 et 2019, l'EATIT SPA connaît une augmentation de son chiffre d'affaire soit un montant 436 195 064,98 DA en 2018 et de 739 404 933,00 DA en 2019, cette augmentation peut s'expliquer par une amélioration et la croissance des ventes de ses produits sur le marché

**Tableau N° 21 : la production de l'EATIT**

PRODUITS VENDUS	2019	2018
Produits semi finis (Tissus Interlock)	508 966 667,00	289 119 211,31
Produits Finis (Articles confectionnés)	225 257 252,85	134 788 723,26
Prestations de services	5 181 013,15	12 287 130,41
<b>TOTAUX</b>	<b>739 404 933,00</b>	<b>436 195 064,98</b>

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

### Interprétation :

L'EATIT a enregistré une augmentation de production en 2018 et 2019, elle est passée de 436 195 064,98 DA en 2018 à 739 404 933,00 DA en 2019, ceci s'explique par le fait que l'entreprise a réalisé une évolution en vente de ses produits sur le marché. Aussi par le raccordement de nouvelle clientèle.

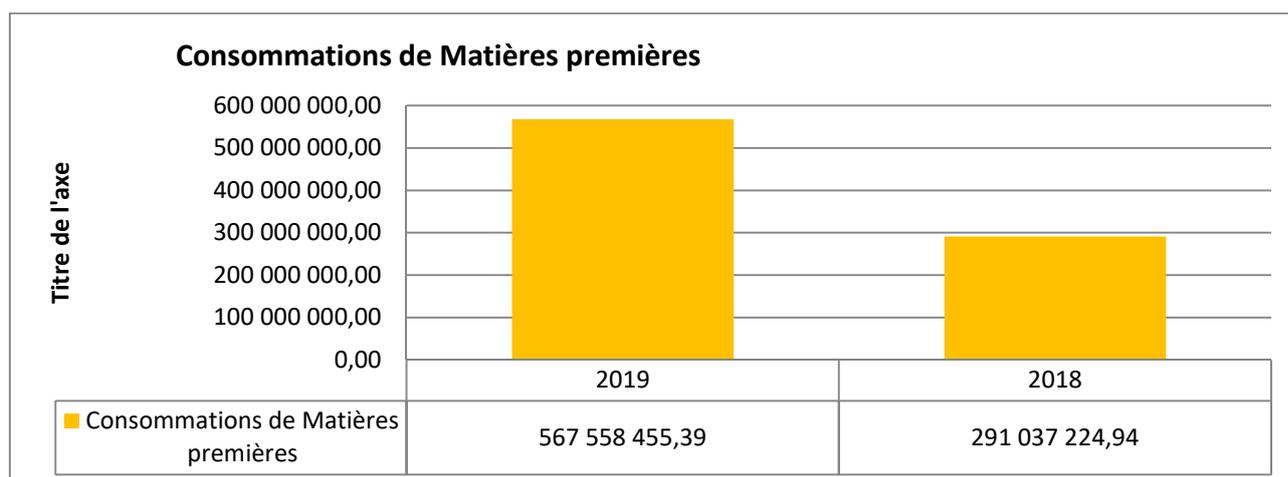
### 2-2 Consommation de l'exercice :

Tableau N° 22 : Evolution des Consommations

LIBELLE	2019	2018
Consommations de Matières premières	567 558 455,39	291 037 224,94
Taux de variation des consommations	95,01%	52,02%

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

Figure N° 8 : Consommation MP



Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT.

Tableau N°23 : Consommation de l'exercice

LIBELLE	2019	2018
Achats consommés	287 057 180,49	90 058 548,94
Achats Inter Unités	280 501 274,90	200 978 676,00
Services extérieurs et autres consommations	19 470 138,92	25 587 457,68
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>587 028 594,31</b>	<b>316 624 682,62</b>

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

## Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

### Commentaire :

L'évolution des consommations n'est pas proportionnelle aux quantités vendues, cela est dû à l'augmentation des prix de matières premières (Filé et Colorants) alors que le marché était déjà signé avec les anciens prix.

Les consommations de l'exercice 2019 sont constituées principalement de :

- 2,37% de Marchandises vendues ;
- 39,54% de Filé alimenté par EATIT DBK;
- 20,57% de Tissus Interlock importé de TEXTIL-SCALA ;
- 05,54 % de Tissus achetés;
- 17,25 % de Colorants;
- 9,70% de Produits Chimiques;
- 2,8% de diverses consommations en pièces de rechanges, accessoires et autres fournitures non stockables.
- 2,23% de L'énergie, Eau et Gaz;

### 2-3 Valeur ajoutée :

Tableau N° 24 : la valeur ajoutée

LIBELLE	2019	2018
La Valeur Ajoutée	202 246 877,31	162 141 754,86
Taux de variation en %	24,73%	7,98%

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

figure N°9 : La présentation de la valeur ajoutée



Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Tableau N° 25 : Ration de la VA**

Ratios	2019	2018
Consommations / Productions	74,38%	66,13%
Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires	27,35%	37,17%
Valeur Ajoutée / Charges de personnels	101,15%	88,29%

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

### Commentaire :

On constate une augmentation de la valeur ajoutée par apport a l'exercice 2018 de 40 105 122,45 DA. Celle-ci est due à l'augmentation de l'alimentation en matières premières.

Pour l'exercice 2019, Le taux consommations / valeurs de la production de 74,38% aurait été meilleur si le complexe n'aurait pas été obligé de livrer les 400 tonnes du marché EHC 940/37 à des prix inférieurs au prix de revient.

Aussi, ce taux s'explique par la réalisation de 68,83% du chiffre d'affaires sur des tissus interlocks.

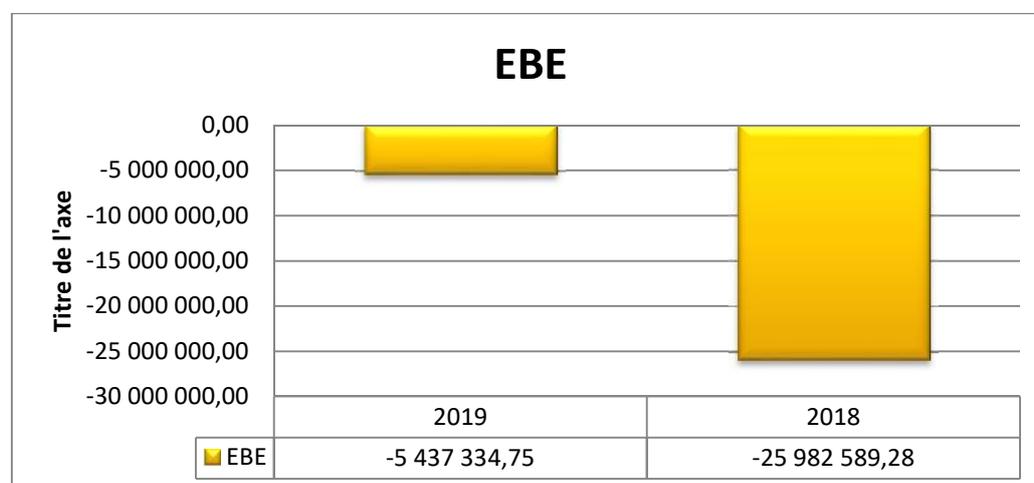
### 2-4 Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

**Tableau N° 26 : L'EBE de l'EATIT**

LIBELLE	2019	2018
EBE	-5 437 334,75	-25 982 589,28

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Figure N°10 : Représentation de l'EBE**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Tableau N° 27 : Le ratio d'EBE**

Ratios	2019	2018
EBE / Chiffre d'affaires	-0,74%	-5,96%

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

### **Commentaire :**

Malgré les efforts fournis pour augmenter le chiffre d'affaires de l'exercice 2019, l'EBE est négatif. Cela s'explique par la hausse des charges liées a sa réalisation.

L'aggravation de ce résultat s'explique par :

L'augmentation des prix de Filé qui ont passé de 480,00 DA pour le 1/40 et 506,15 DA pour le 1/60 à 555,00 DA et 595,00 DA ;

Le cout de la recette teinture utilisé dans la détermination de prix de revient des tissus interlocks pour le marché MDN EHC 940/47 concerne les colorants réactifs, alors que les contrats porte sur des tissus en teinture cuve qui est cher ;

Le retard dans la réception d'information des prix de revient de matières importées ;

Manque d'une comptabilité analytique qui devrait réagir avant la signature des contrats de ventes à prix ferme ;

L'intégration d'une prime de sujétion particulière dans les salaires de l'exercice 2019 pour une valeur total de 11 548 350,18DA.

### **2-5 Résultat opérationnel :**

**Tableau N°28 : RE de l'EATIT**

LIBELLE	2019	2018
Résultat Opérationnel	-24 801 128,10	-88 180 795,87

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Figure N°11 : Représentation graphique du RE**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Tableau N°29 : Ratio de Résultat opérationnel**

Ratios	2019	2018
Résultat opérationnel / Chiffre d'affaires	-3,35%	-20,22%

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

Interprétation :

C'est un résultat génère de l'activité normale de l'entreprise, indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, ce résultat est négative durent les deux années 2018et 2019, qui se traduit par un EBE négative et une hausse des valeurs d'amortissement et les charges opérationnelles

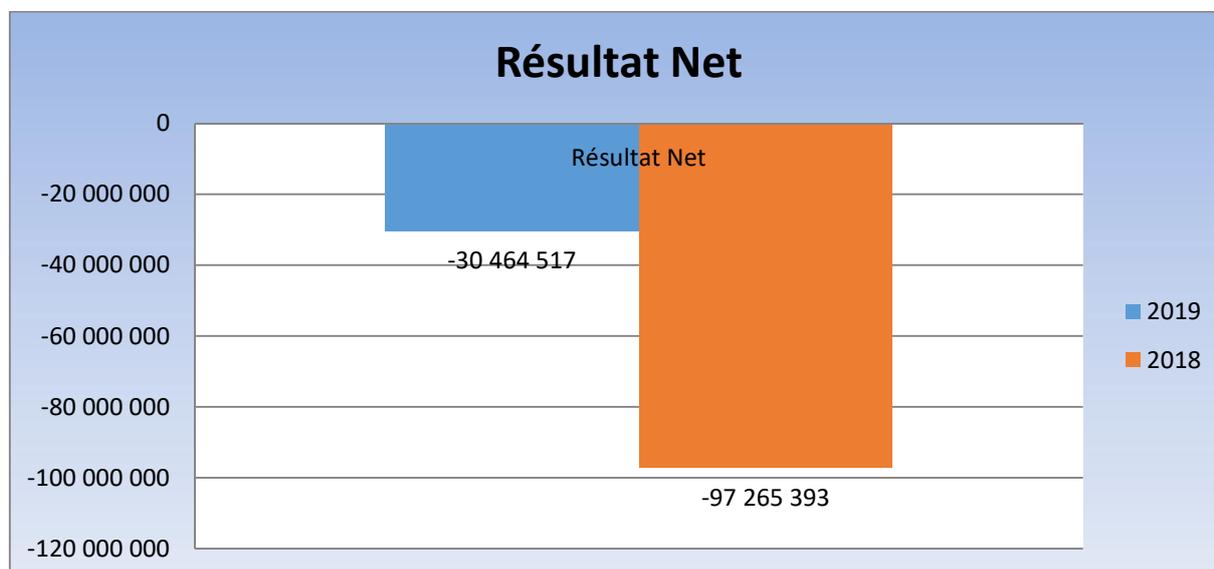
### 2-6 Résultat net de l'exercice :

**Tableau N°30 : RN de l'EATIT**

Evolution du Résultat Net		
LIBELLE	2019	2018
<b>Résultat Net</b>	<b>-30 464 517</b>	<b>-97 265 393</b>

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Figure N°12 : Représentation du RN**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Tableau N° 31 : Ratio de RN**

Ratio	2019	2018
Résultat Net / CA	-4.12%	-22.21

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Interprétation :** toutefois on remarque une baisse considérable du résultat net durant toute la période de l'échantillon, cela est dû à l'EBE qui a connu une baisse tout au long de cette période, à la baisse continue du résultat opérationnel causée par l'augmentation de l'amortissement suite à l'acquisition de nouvelles machines.

Le résultat net de l'exercice de l'EATIT est négatif durant les trois années 2018 et 2019 ce qui veut dire que l'entreprise est déficitaire.

### 3-L'analyse des indicateurs de l'équilibre financière :

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

### 3-1 Fond de roulement net :

Tableau N°32 : FRN de l'EATIT

LIBELLE	2019	2018
<b>KP</b>	1 101 679 306	719 314 035
<b>AF</b>	950 925 135	994 946 341
<b>FRN</b>	<b>150 754 171</b>	<b>-275 632 306</b>

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

Le fonds de roulement en 2018 est négatif ce qui signifie que les emplois durables ne sont pas intégralement financés par des ressources stables. Dans ce cas, l'entreprise EATIT a réalisé un déséquilibre financier à long terme et ne dégage pas une marge de sécurité qui représente une part des capitaux permanents après financement des valeurs immobilisées et qui est affectée au financement des emplois circulants.

Par contre en 2019, l'EATIT est en situation d'équilibre financier à long terme .Elle exprime un FR positif de 150 754 171 DA, cela signifie que les capitaux permanents arrive à couvrir l'ensemble de son actifs immobilisées ce qui est bénéfique pour l'EATIT.

### 3-2 Besoin en fond de roulement :

Tableau N°33 : FR de l'EATIT

LIBELLE	2019	2018
<b>VE</b>	553 861 221	270 644 918
<b>VR</b>	380 399 175	247 121 266
<b>DCT</b>	792 046 300	691 591 308
<b>BFR</b>	<b>142 214 096</b>	<b>-282 681 308</b>

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

Le BFR est négatif durant l'exercice 2018, ce qui signifie que les actifs cycliques n'arrivent pas à couvrir les dettes à court terme, ce qui signifie que l'entreprise n'est pas équilibrée financièrement.

En 2019 l'entreprise EATIT enregistre un BRF positif, ce qui signifie l'infériorité des dettes à court terme par rapport aux actifs courants ce qui explique que ces derniers arrivent à

### Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »

couvrir les dettes à court terme, en d autre terme l'entreprise EATIT a un besoin en fond de roulement durant cet exercice, qu'elle doit utiliser son excédent de FR pour couvrir ce besoin.

#### 3-3 Trésorerie nette :

Tableau N°34 : TN de l'EATIT

LIBELLE	2019	2018
FRN	150 754 171	-275 632 306
BFR	142 214 096	-282 681 308
<b>TN</b>	<b>8 540 075</b>	<b>7 049 002</b>

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

L'entreprise Electro-Industrie est en situation d'équilibre pour les deux années la trésorerie nette est positive, elle passe de 7 049 002 en 2018 à 8 540 075 en 2019. Cela est dû au fonds de roulement qui est supérieur au besoin de financement (BFR).

En d'autre terme, cela montre que cette entreprise dispose d'un excédent de liquidité on peut dire alors que l'EATIT peut couvrir largement son besoin à court terme.

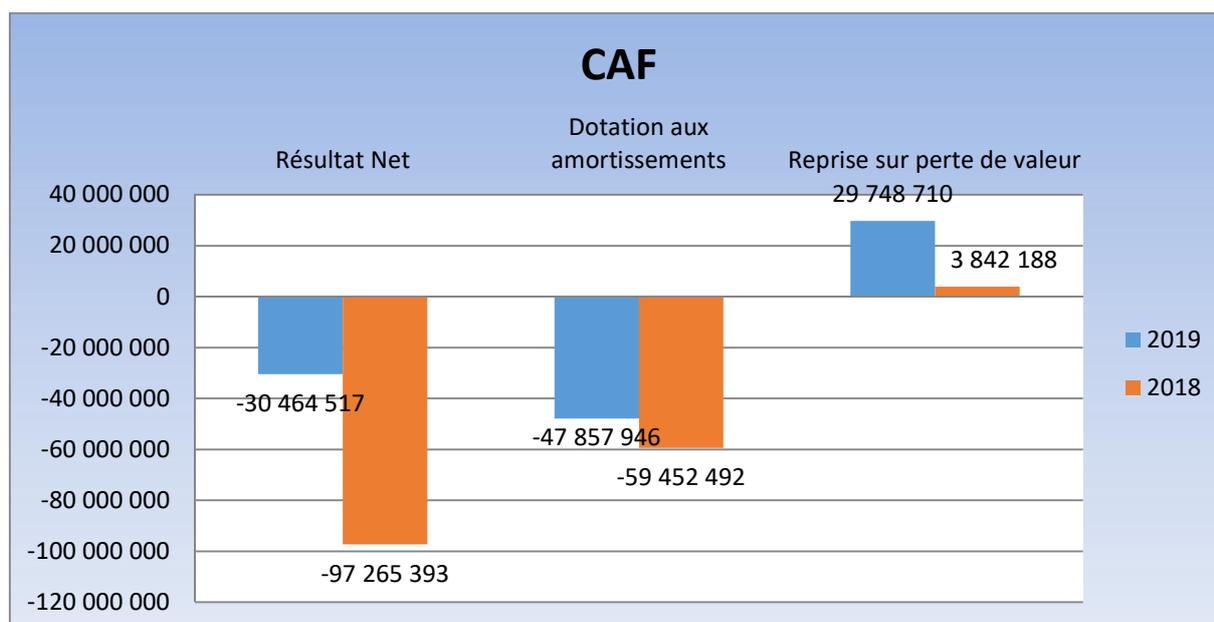
#### 4- CAF :

Tableau N°35 : La CAF de l'EATIT

LIBELLE	2019	2018
Résultat Net	-30 464 517	-97 265 393
Dotation aux amortissements	-47 857 946	-59 452 492
Reprise sur perte de valeur	29 748 710	3 842 188
<b>CAF</b>	<b>-108 071 191</b>	<b>-160 560 073</b>

Source : Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Figure N°13 : Représentation de la CAF**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

Dans les deux années 2018 et 2019 l'entreprise ne réalise aucune capacité d'autofinancement puisque le résultat est négative, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à récupérer ses dépenses à cause d'une forte augmentation des charges qu'elle doit les supporter qui s'explique d'avoir un EBE et résultat net négative.

Une CAF négative indique que l'entreprise dégage un déficit financier grâce au résultat net obtenu qui est négatif sur les trois années, ce qui ne permet à l'entreprise de se développer car elle ne possède pas des capitaux supplémentaires qui l'empêchent de s'autofinancer.

### 5-Analyse par la méthode des ratios :

Le bilan de l'EATITL nous aidera à déterminer quelques ratios de mesure de la performance financière. Cependant, la détermination des ratios nécessite d'autres informations issues du compte de résultat.

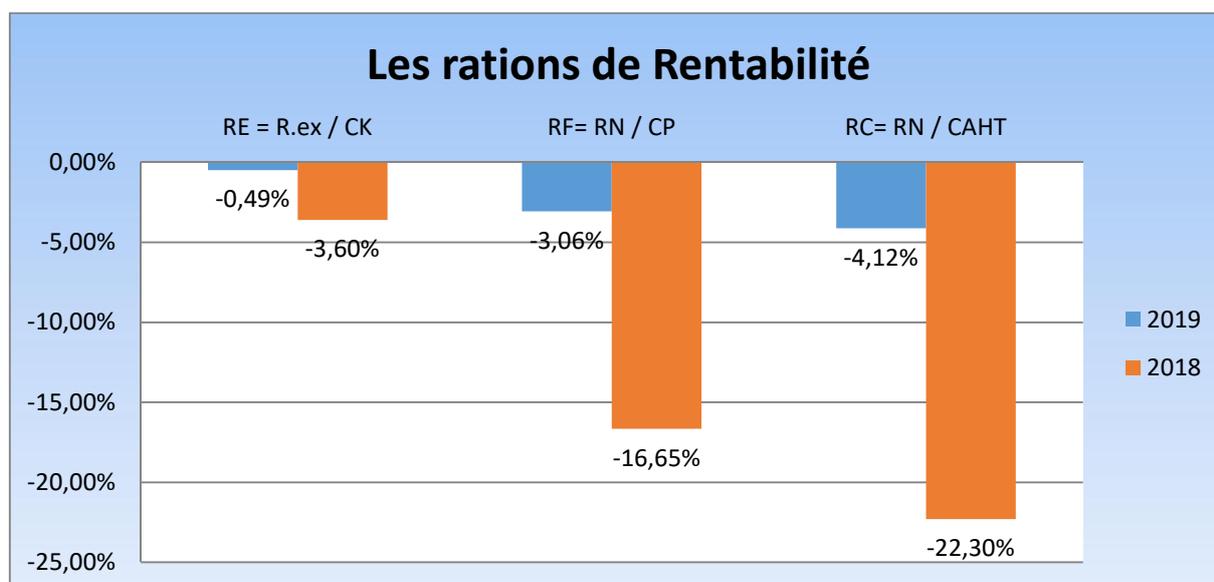
#### 5-1 Ratios de rentabilité :

**Tableau N°36 : Ratios de rentabilité de l'EATIT**

Libellé	2019	2018
<b>RE = Rex / CK</b>	-0,49%	-3,6%
<b>RF= RN / CP</b>	-3,06%	-16,65%
<b>RC= RN / CAHT</b>	-4,12%	-22,3%

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

**Figure N°14 : Représentation de la Rentabilité**



**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

- Nous remarquons que le résultat net est négatif durant les deux années 2018 et 2019, ce qui veut dire que l'entreprise EATIT n'a pas une rentabilité économique (RE).
- Le résultat net (RN) et les capitaux propres (CP) sont négatifs durant les années 2018 et 2019, ce qui signifie que le ratio RF est négatif, il est de -3,06% en 2019 et -16,65% en 2018, cela signifie que l'EATIT n'a pas une source de financement interne.
- La rentabilité commerciale représente la rentabilité des ventes. Dans ce tableau, nous constatons que l'entreprise EATIT est évaluée à -22,3% en 2018 puis à -4,12% en 2019.
- Nous pouvons dire que la hausse ou la baisse est relative au résultat net.

### 5-2 Ratios de liquidités :

Ces ratios nous permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices par rapport à ses propres moyens. Pour cela, il y a lieu de calculer, le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité financière et le ratio de rentabilité commerciale.

**Tableau N°37 : Ratios de liquidité**

Libellé	2019	2018
LG = AC / DCT	1,19	0,68
LR = (VR + VD) / DCT	0,49	0,36
LI = VD / DCT	0,01	0,008

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

L'entreprise EATIT ne couvre que 68% de ses dettes à court terme par son actif circulant en 2018, cela signifie que l'entreprise n'est pas solvable,

Contrairement à l'année 2019 où le ratio de liquidité générale est supérieur à 100% cela indique qu'elle peut transformer progressivement ses actifs circulant en liquidité pour faire face à ses obligations à court terme.

Les ratios de liquidité réduite respectent la norme bornée entre 30% et 50%, sont à 36% et 49% respectivement en 2018 et 2019. Alors les valeurs réalisables et les disponibilités dont dispose l'entreprise n'arrivent pas à couvrir la totalité des dettes à court terme pour les cinq années. Une entreprise ayant un ratio de liquidité relative inférieur à 100% se trouvera en difficulté, si ses créanciers demandent à être remboursés sans attendre.

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 50% durant les deux années donc il y'a un problème potentiel dans la capacité de l'EATIT à régler ses obligations immédiates et cela est mauvais pour l'entreprise parce qu'elle aura un risque de faillite, perte de confiance et des demandes de recul auprès des fournisseurs.

#### 5-3 Ratios de solvabilité :

Pour mesurer la solvabilité de l'entreprise EATIT, nous utilisons le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière.

**Tableau N°38 : Ratios de solvabilité**

Libellé	2019	2018
<b>SG = total actifs / total dettes</b>	2,11	1,59
<b>AF= CP / Total dettes</b>	1,11	0,58

**Source :** Elaborer par nous même à partir de l'annexe de l'EATIT

Le total actif est supérieur au total des dettes pour les années 2018 et 2019 l'entreprise arrive donc à faire face à ses engagements financiers signifiant ainsi une bonne sécurité générale pour ses créanciers.

En effet, ce ratio est supérieur à la norme qui est de 100%. Donc l'entreprise est solvable, c'est-à-dire qu'elle peut faire face à l'ensemble de ses dettes.

### Conclusion

Après avoir procédé à l'analyse financière au sein de l'entreprise EPE EATIT SPA, nous pouvons dire que la pratique dans le réel nous a aidé à mieux comprendre le concept de performance, qui est un élément très important pour toute entreprise afin de savoir si elle dote d'une stratégie de développement ou pas, on se basant sur des outils d'analyse et d'étudier les différents indicateurs qui détermine la notion de la performance financière, qui est notre objet de recherche.

Dans notre analyse on a opté pour deux méthodes, dont la première est celle d'analyse du bilan par les indicateurs d'équilibres : fond de roulement, besoin de fond de roulement et la trésorerie qui nous a permis de connaître la situation financière de l'entreprise à savoir que L'EATIT SPA est en situation de déséquilibre financier sur les deux années(2018 et 2019).

Dans un second temps, on a choisis comme méthode celle des ratios notamment les ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité, ces ratios nous ont servi que l'EATIT n'a pas une source de financement interne. Ainsi, celle d'analyse du bilan par les indicateurs d'équilibres : fond de roulement, besoin de fond de roulement et la trésorerie.

# ***Conclusion générale***

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Du point de vue économique et financier chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à recenser ses forces et ses faiblesses afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et dont le but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains.

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise. Le but de cette analyse est de fournir, à partir des informations chiffrées, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation financière qui doit aider le dirigeant, investisseurs et le prêteur dans leur prise de décision.

Au regard de notre étude porté sur l'analyse financière, nous avons rédigés ce travail à partir d'une problématique qu'on a cité à l'introduction générale, pour répondre à cette dernière nous avons essayés de proposer des objectifs qui nous ont aidés à apporter des éléments de réponses.

Et pour la détermination de la rentabilité et l'activité de la société nous s'appuyons sur l'étude de solde intermédiaires de gestion(SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

Nous pouvons dire que l'analyse financière est indispensable dans la gestion de l'entreprise du fait qu'elle aide les dirigeants à prévoir les objectifs fixés, par l'utilisation des différents instruments qui servent à compléter l'étude financière, nous distinguons les indicateurs de l'équilibres financiers (FR, BFR et TN), qui font l'objet de déterminer la structure financière d'une société ; pour compléter cette analyse, nous avons besoin des critères de référence comme l'analyse par la méthode des ratios pour souligner certaines corrélations. Et pour la détermination de la rentabilité et l'activité de la société nous s'appuyons sur l'étude de solde intermédiaires de gestion(SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

Ce travail a cherché à répondre aux plusieurs préoccupations citées au début de ce mémoire. Ces préoccupations nous ont poussés à émettre des hypothèses selon lesquelles

## Conclusion générale

---

L'EATIT n'est pas une entreprise performante, une rentabilité détériorée et une valeur ajoutée réduite par rapport aux années précédentes.

L'ATITA a presque, tous les symptômes de défaillance financière : réduction d'activité, détérioration des résultats, faible rendement, insécurité financière d'exploitation, incapacité de couverture des charges et l'insolvabilité qui s'interprète par le volume important des charges de personnels qui est égale trois fois la valeur ajoutée a pris le dessus sur l'économie, la cause principale d'avoir un insuffisant brut d'exploitation. Ces problèmes sont liés à l'exploitation des ressources matérielles, vétustes, obsolètes qui s'exprime également.

Concernant sa rentabilité, nous remarquons que là l'EATIT n'est pas rentable vue qu'elle ne dégage pas une valeur ajoutée importante pour couvrir ses charges. Cela ne lui permet pas de réaliser une rentabilité économique, ni commerciale, ni financière d'une part, d'autre part elle ne dispose pas d'une capacité d'autofinancement. Par l'augmentation des volumes d'amortissement qui ont des conséquences néfastes sur la situation financière.

En effet, à travers notre étude, il nous paraît que la EATIT SPA n'est pas performante et ce en utilisant des différents indicateurs financiers spécialement le tableau de bord ce qui nous amène à confirmer partiellement notre hypothèse de recherche, car même si ces outils sont efficaces, ils restent à eux seuls insuffisants, car d'autres indicateurs non financiers comme la formation, la recherche et développement et la publicité sont aussi nécessaires pour mesurer la performance financière des entreprises.

Après évaluation, nous avons constaté que la performance financière globale de la EATIT SPA est négative pendant toute la période étudiée (de 2018 à 2019). Nous avons remarqué que les indicateurs de performance et de rentabilité sont négatifs (FRN, Ratio de liquidité générale, Ratio de structure financière, Ratios d'activité, ...), ce qui met en évidence le fait que les difficultés de l'entreprise l'empêchent de réaliser un bénéfice ainsi qu'à supporter ses charges, ce qui revient sans doute à la négligence de certains points.

***Références  
bibliographiques***

## La bibliographie :

### *Ouvrages et revues :*

- ✓ MONDHER Cherif, DUBREUILLE Stéphane, « création de valeur et capital-investissement », synthèse de cours et exercices corrigés, collection synthex, 2005.
- ✓ HORNGREN Charles, DATAR Srikant, BHIMANI Alnoor & LANGLOIS George (2010).
- ✓ PALARD, J-E., IMBERT, F. *Guide pratique d'évaluation d'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2013.
- ✓ MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. *Manager*. DUNOS, Paris, 2006.
- ✓ BOUQUIN, Henri. *Le contrôle de gestion*. 8eme Editions. Paris.2008.
- ✓ MARMUSE CHRISTIAN, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2ème édition, Economica Paris 1997.
- ✓ Lehu J.-M *strategiesdemarque.com*, Éditions d'Organisation, Paris, (2001).
- ✓ SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor. *Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance*. Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007.
- ✓ Pascal FABRE & CATHRINE THOMAS, « management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005.
- ✓ Morin et al. « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), (1996).
- ✓ Galdemar, Gilles et Simon, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Crédoc cahier de recherche (2012).
- ✓ Vilain L. ; « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris (2003).
- ✓ CORHAY, Albert. MBANGALA, Mapapa. *Fondement de gestion financière : manuel et application*. 3e édition. Edition de l'université de liège. Belgique. 2008.
- ✓ RAMAGE pierre, « analyse et diagnostic financier », éditions d'organisation, Paris, 2001.
- ✓ SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005.
- ✓ Dejardin ; *Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006.
- ✓ LORINO. P, *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'Organisation, 3<sup>e</sup> Edition, Paris, 2003.
- ✓ LOCHARD.J, *La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers*, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- ✓ SELMER.C, *Construire et défendre son budget*, Edition Dunod, Paris, 2003.
- ✓ BURLAUD.A et autres, *Contrôle de gestion*, Edition Foucher, 6<sup>e</sup> Édition, Paris, 2015.

- ✓ Gérard Melyon, «gestion financière », 4<sup>e</sup>édition, BREAL 2007.
- ✓ PIERRE RAMAGE « analyse et diagnostic financier » Edition d'organisation 2001.
- ✓ K.CHIHA. « Ratios de gestion de l'entreprise ».Algérie : Edition Houma, 2002.
- ✓ Jean Louis AMELON « Gestion financière » 2<sup>e</sup> éd. Paris : Edition maxima, 2000.
- ✓ CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome1 », Edition Dunod, Paris, 1983.
- ✓ EGLEN J-Y, PHILLIPS A, RAULET « analyse comptable et financière » 8<sup>e</sup> Ed. Paris : Edition DUNOD, 2000.
- ✓ HUBERT DE LA BRULERIE ; « analyse financière, information financière et diagnostic », édition DUNOD ; Paris ; 2002
- ✓ BOUYAKOUB. Farouk. « L'entreprise et le financement bancaire ».Alger : Edition Casbah, 1998.

***Mémoires et sites web :***

- ✓ Aminata FALL, « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas SAR », mémoire de master en gestion professionnel en comptabilité et gestion, financières, 2011, 2013, mémoire en ligne.
- ✓ ISSAD Sarah, KACED Souhila, « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise Electro- Industrie d'AZAZGA : 2011 à 2014 », 2017-2018.
- ✓ Cours « Contrôle de gestion », de Mr. AMGHAR. M
- ✓ [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)
- ✓ <http://excerpts.numilog.com>
- ✓ <https://www.zakweli.com/model-de-gordon-et-shapiro>.
- ✓ <http://www.iso.org>.
- ✓ <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>

***Liste  
des annexes***

<b>EATIT BEJAIA</b>				
<b>BILAN (ACTIF)</b>				
<b>LIBELLE</b>	<b>BRUT</b>	<b>AMO/PROV</b>	<b>NET 2019</b>	<b>NET 2018</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	438 649,93	294 649,93	144 000,00	215 601,84
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	635 600 000,00		635 600 000,00	635 600 000,00
Bâtiments	195 343 884,76	80 771 494,48	114 572 390,28	118 245 796,97
Autres immobilisations corporelles	378 877 250,14	206 384 622,19	172 492 627,95	199 008 322,07
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	16 371 173,51		16 371 173,51	25 409 293,52
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif	11 744 944,14		11 744 944,14	16 467 326,89
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 238 375 902,48</b>	<b>287 450 766,60</b>	<b>950 925 135,88</b>	<b>994 946 341,29</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	569 114 491,32	15 253 269,38	553 861 221,94	270 644 918,02
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	403 576 382,14	30 355 677,40	373 220 704,74	306 786 515,36
Autres débiteurs	2 613 147,97		2 613 147,97	2 384 144,40
Impôts et assimilés	4 565 324,57		4 565 324,57	1 152 531,40
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	8 540 072,16		8 540 072,16	7 013 001,36
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>988 409 418,16</b>	<b>45 608 946,78</b>	<b>942 800 471,38</b>	<b>587 981 110,54</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 226 785 320,64</b>	<b>333 059 713,38</b>	<b>1 893 725 607,26</b>	<b>1 582 927 451,83</b>

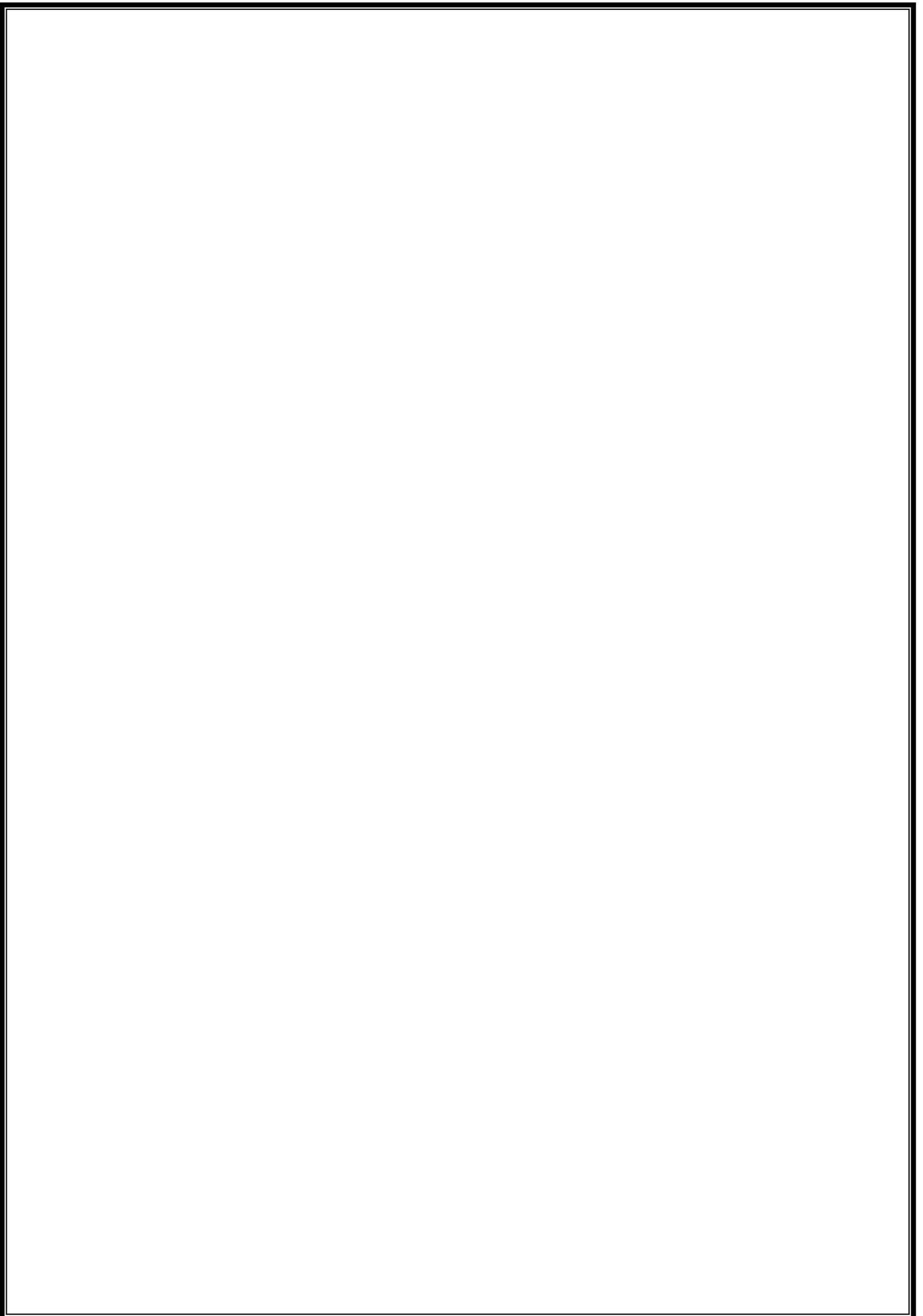
**EATIT BEJAIA****BILAN (PASSIF)**

<b>LIBELLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-30 464 517,39	-97 265 393,94
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-732 768 648,94	-635 503 255,00
Comptes de liaison	1 759 439 951,91	1 316 861 452,55
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>996 206 785,58</b>	<b>584 092 803,61</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	45 336 841,01	45 336 841,01
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	60 135 679,72	89 884 390,58
<b>TOTAL II</b>	<b>105 472 520,73</b>	<b>135 221 231,59</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	219 857 280,55	209 257 190,75
Impôts	225 648 503,09	250 925 434,53
Autres dettes	346 540 517,31	403 430 791,35
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>792 046 300,95</b>	<b>863 613 416,63</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>1 893 725 607,26</b>	<b>1 582 927 451,83</b>

<b>LIBELLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ventes et produits annexes	738 045 558,00	430 578 874,48
Ventes Inter Unites	1 359 375,00	5 616 190,50
Variation stocks produits finis et en cours	49 870 538,62	42 571 372,50
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>789 275 471,62</b>	<b>478 766 437,48</b>
Achats consommés	-287 057 180,49	-90 058 548,94
Achats Inter Unites	-280 501 274,90	-200 978 676,00
Services extérieurs et autres consommations	-19 470 138,92	-25 587 457,68
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-587 028 594,31</b>	<b>-316 624 682,62</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>202 246 877,31</b>	<b>162 141 754,86</b>
Charges de personnel	-199 950 580,58	-183 656 875,17
Impôts, taxes et versements assimilés	-7 733 631,48	-4 467 468,97
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-5 437 334,75</b>	<b>-25 982 589,28</b>
Autres produits opérationnels	362 562,10	296 015,28
Autres charges opérationnelles	-1 617 120,16	-6 883 918,15
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-47 857 946,15	-59 452 492,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 748 710,86	3 842 188,74
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-24 801 128,10</b>	<b>-88 180 795,87</b>
Produits financiers	69 797,10	342 964,33
Charges financières	-1 010 803,64	-11 157 229,94
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-941 006,54</b>	<b>-10 814 265,61</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>-25 742 134,64</b>	<b>-98 995 061,48</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	-4 722 382,75	1 729 667,54
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>819 456 541,68</b>	<b>483 247 605,83</b>

<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-849 921 059,07</b>	<b>-580 512 999,77</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-30 464 517,39</b>	<b>-97 265 393,94</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-30 464 517,39</b>	<b>-97 265 393,94</b>

***Table***  
***Des matières***



## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Aspects théoriques de la performance d'une entreprise.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Notions de base de la performance d'une entreprise.....</b>	<b>4</b>
<b>1-1 Le concept de performance :.....</b>	<b>5</b>
<b>1-2 Définition de la performance : .....</b>	<b>5</b>
<b>1-3 Les principaux critères de la performance :.....</b>	<b>9</b>
<b>1-3-1 L'efficacité :.....</b>	<b>9</b>
<b>1-3-2 L'efficience : .....</b>	<b>10</b>
<b>1-3-3 L'économie des ressources :.....</b>	<b>11</b>
<b>1-3-4 La qualité :.....</b>	<b>11</b>
<b>1-4 Les objectifs de la performance :.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance.....</b>	<b>13</b>
<b>1- Les formes de la performance :.....</b>	<b>14</b>
<b>1-1 La performance stratégique :.....</b>	<b>14</b>
<b>1-2 La performance concurrentielle :.....</b>	<b>15</b>
<b>1-3 La performance socio-économique :.....</b>	<b>15</b>
<b>1-3-1 La performance organisationnelle :.....</b>	<b>15</b>
<b>1-3-2 La performance sociale : .....</b>	<b>15</b>
<b>1-3-3 La performance économique et financière :.....</b>	<b>16</b>
<b>1-3-4 La performance commerciale :.....</b>	<b>16</b>
<b>2- Les dimensions de la performance : .....</b>	<b>16</b>
<b>2-1 La performance et actionnaire : .....</b>	<b>16</b>
<b>2-2 La performance et client : .....</b>	<b>16</b>
<b>2-3 La performance et personnel :.....</b>	<b>16</b>
<b>2-4 La performance et partenaire :.....</b>	<b>17</b>
<b>2-5 La performance et public :.....</b>	<b>17</b>
<b>2-6 La performance et système de qualité :.....</b>	<b>17</b>
<b>Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière .....</b>	<b>18</b>
<b>1- Les indicateurs de la performance financière : .....</b>	<b>18</b>
<b>1-1 Définition d'un indicateur :.....</b>	<b>18</b>
<b>1-2 L'utilité d'un indicateur :.....</b>	<b>19</b>

1-3 Les qualités d'un bon indicateur :	19
1-3-1 Un indicateur doit être pertinent :	20
1-3-2 Un indicateur doit être pratique :	20
1-3-3 Un indicateur doit être quantifiable :	20
1-3-4 Un indicateur doit être précis :	20
1-4 Le rôle des indicateurs de performance :	20
1-5 Les différents types d'indicateurs :	21
1-5-1 Les indicateurs de résultats :	21
1-5-2 Les indicateurs de moyens :	22
1-5-3 Les indicateurs de contexte :	22
1-5-4 La rentabilité :	22
1-5-5 La profitabilité :	24
1-5-6 La solvabilité :	25
1-5-7 La capacité d'autofinancements (CAF) :	25
2-Les déterminants de la performance financière :	27
2-1 La politique financière :	27
2-2 La compétitivité :	28
2-2-1 La compétitivité –Prix :	29
2-2-2 La compétitivité- Hors prix :	29
2-3 La création de Valeur :	30
<b>Chapitre 2 : les méthodes d'évaluation de la performance financière</b>	<b>32</b>
1-1 Définition du budget :	32
1-2 Rôle du Budget :	33
1-3 Les méthodes de budgétisation :	34
1-3-1 Méthode de la technique classique de reconduction ajustée :	34
1-3-2 Méthode du Budget à Base d'Activité :	35
1-4 Typologie des budgets :	35
1-4-1 Le budget des ventes :	35
1-4-2 Le budget de production :	35
1-4-3 Le budget des approvisionnements :	35
1-4-4 Le budget des frais administratifs :	36
1-4-5 Le budget d'investissement :	36
1-4-6 Le budget de trésorerie :	36
2-1 Définition des SIG :	36

<b>2-2 L'objectif des SIG :</b> .....	37
<b>2-3 Les éléments de tableau de SIG :</b> .....	37
<b>2-3-1 La marge commerciale :</b> .....	37
<b>2-3-2 La production de l'exercice :</b> .....	38
<b>2-3-3 La valeur ajoutée (VA) :</b> .....	38
<b>2-3-4 L'excédent brut d'exploitation :</b> .....	39
<b>2-3-5 Le résultat d'exploitation :</b> .....	40
<b>2-3-6 Le résultat courant avant import (RCAI):</b> .....	41
<b>2-3-7 Le résultat exceptionnel :</b> .....	41
<b>2-3-8 Le résultat net de l'exercice :</b> .....	42
<b>1-La méthode des ratios :</b> .....	43
<b>1-1 Définition d'un ratio :</b> .....	44
<b>1-2 Intérêt de l'analyse par la méthode des ratios :</b> .....	44
<b>1-3 Règles de construction des ratios :</b> .....	44
<b>1-4 Les principaux ratios et leurs calculs :</b> .....	45
<b>1-4-1 Les ratios de liquidité (RL) :</b> .....	45
<b>1-4-2 Les ratios de rentabilité (RR) :</b> .....	46
<b>1-4-3 Les ratios de solvabilité :</b> .....	47
<b>1-5 Les limites des ratios :</b> .....	48
<b>2-La méthode des indicateurs d'équilibre financier :</b> .....	49
<b>2-1 Le fond de roulement (FR) :</b> .....	49
<b>2-1-1 Définition :</b> .....	49
<b>2-1-2 Interprétation de fonds de roulement :</b> .....	51
<b>2-1-3 Typologie de fonds de roulement :</b> .....	52
<b>2-1-3-1 Le fonds de roulement propre (FRP) :</b> .....	52
<b>2-1-3-2 Le fonds roulement étranger (FRE) :</b> .....	52
<b>2-1-3-3 Fonds de roulement total (FRT) :</b> .....	52
<b>2-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :</b> .....	52
<b>2-2-1 Définition :</b> .....	52
<b>2-2-2 Typologie de BFR :</b> .....	53
<b>2-2-2-1 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation :</b> .....	53
<b>2-2-2-2 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation :</b> .....	53
<b>2-2-3 Interprétation de besoin en fonds de roulement :</b> .....	53
<b>2-3 La trésorerie nette (TN) :</b> .....	54

2-3-1 Définition :	54
2-3-2 Interprétation de la trésorerie nette (TN) :	55
2-3-3 Relation entre FR, BFR et TN :	55
<b>Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de « EPE EATIT SPA »</b>	<b>57</b>
<b>Introduction :</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : Historique et présentation de l'entreprise « EPE EATIT SPA»</b>	<b>57</b>
1- Historique de l'entreprise :	57
2- Missions et objectifs :	59
3- Activité de l'entreprise :	59
4- Etat de lieu	60
5- L'organigramme du complexe textile de BEJAIA :	62
<b>Section 2 : Les différentes structures de l'EPE EATIT SPA</b>	<b>63</b>
<b>Section 3 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'EPE EATIT SPA</b>	<b>65</b>
1- Analyse du bilan :	66
1-1 Analyse de l'actif du bilan :	66
1-1-1 Analyse de l'actif non courant (l'actif immobilisé) :	70
1-1-2-1 Les valeurs d'exploitation :	70
1-1-2-2 Les valeurs réalisables :	70
1-1-2-3 Les valeurs disponibles :	71
1-2 Analyse de passif du bilan :	72
1-2-1 Les capitaux permanents :	73
1-2-1-1 Les capitaux propres :	73
1-2-1-2 Le passif non courant :	73
1-2-2 Le passif courant :	74
2- Analyse des comptes de résultats à travers les soldes intermédiaires de gestions de l'EATIT	76
2-1 Le chiffre d'affaire :	77
2-2 Consommation de l'exercice :	78
2-3 Valeur ajoutée :	79
2-4 Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :	80
2-5 Résultat opérationnel :n du Résultat Opérationnel	81
2-6 Résultat net de l'exercice :	82
3-L'analyse des indicateurs de l'équilibre financière :	84
3-1 Fond de roulement net :	84
3-2 Besoin en fond de roulement :	84

<b>3-3 Trésorerie nette :</b> .....	85
<b>4- CAF :</b> .....	85
<b>5-Analyse par la méthode des ratios :</b> .....	86
<b>5-1 Ratios de rentabilité :</b> .....	86
<b>5-2 Ratios de liquidités :</b> .....	87
<b>5-3 Ratios de solvabilité :</b> .....	88
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>

## Résumé

Le pilotage de la performance est devenu le cœur des préoccupations des managers. C'est pour cela que ces derniers se trouvent dans la nécessité de la maîtrise des outils de mesure et de pilotage de la performance.

Pour ce faire, les responsables d'entreprises doivent faire des choix qui reposent sur une bonne appréciation de la situation de leurs entreprises, de définir les axes stratégiques et de mesurer l'impact des correctifs qui seront appliqués en termes de résultats et de valeur de l'entreprise.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise EATIT SPA, nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers, des tableaux des comptes de résultats, les indicateurs de l'équilibre financier, les méthodes par ratios et une autre sur l'analyse de l'activité (les soldes intermédiaire gestion, la capacité d'autofinancement), à travers deux exercices 2018 et 2019.

Dès lors, l'analyse précise de la performance financière s'avère indispensable afin que chaque établissement puisse être en mesure d'adapter sa stratégie. Dans ce cadre, un contrôle de gestion performant constitue un avantage concurrentiel majeur. Il nécessite la mise en place d'un système de pilotage de la performance détaillé pouvant se prêter à un suivi assidu de la stratégie.

**Mots clés:** Le pilotage de la performance, les responsables d'entreprises, l'analyse financière, contrôle de gestion, l'équilibre financier.

## Abstract

Performance management has become the core concern of managers. This is why the latter find themselves in the need to master the tools for measuring and managing performance.

To do this, company managers must make choices based on a good appreciation of the situation of their companies, define the strategic axes and measure the impact of the corrective measures that will be applied in terms of results and value of the company.

Indeed, during our internship which took place within the company EATIT SPA, we tried to carry out a study of the financial balance sheets, the tables of the income statements, the indicators of the financial balance, the methods by ratios and another on the analysis of activity (intermediate management balances, self-financing capacity), through two financial years 2018 and 2019.

Therefore, the precise analysis of financial performance is essential so that each institution can be able to adapt its strategy. In this context, effective management control constitutes a major competitive advantage. It requires the establishment of a detailed performance management system that can lend itself to a diligent monitoring of the strategy.

**Keywords :** Performance management, business managers, financial analysis, management control, financial balance.