



Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et des Sciences de
Gestion

Département Des sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Finance d'entreprise

Thème :

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise

Cas : SARL VMS Industrie

Réalisé par :

M^{elle} TIGUENITINE Assia

M^{elle} ZEBLAH Theziri

Dirigé par :

M^r AIT ABBAS Fatah

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail. Et exprimer toute notre vive gratitude et remerciements pour toutes les personnes qui nous ont aidées, conseillées et qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à notre encadrement M^r AIT ABBAS, pour son aide précieuse, ses orientations, sa gentillesse ainsi que sa disponibilité à tout moment et surtout pour la confiance qu'elle a mise en nous.

Nous remercions s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise VMS, en particulier notre maître de stage M^r DAGUEMOUNE SALEM le comptable de matière pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Il fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats, sans oublier de remercier toute l'équipe de service finance et comptabilité Sara, Fahima, Mreriem, Amine, Adel, Célia, Melissa, Youcef.

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

*M^{elles} : TIGUENITINE Assia
& ZEBLAH Theziri*

Dédicace

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

A l'homme de ma vie et source de joie et de bonheur celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir mon chère père TIGUENITINE EL-KHIER.

A la lumière de mes jours-là la source de mes efforts la flamme de mon cours ma vie et mon bonheur maman que j'adore.

A mes chères sœurs d'amours SALTANA, SARA, FARIEL qui été là pour moi.

A mes frères AZE DINE, YASER.FAYAZ qui toujours à mes côtés.

A mon cher fiancé Adel merci d'être là merci pour ton encouragement et ton soutien et sa famille que j'estime beaucoup.

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

A mon binôme ZABLAH Theziri avec qui j'ai partagé des belles années d'études.

A tous mes chers amis Sihem, Theziri, Célia, Melissa.

Mais ceci ne serait pas complet sans parler de mes professeurs qui ne cessent de se dévouer pour nous faire parvenir leur savoir et nous faire acquérir les nécessaires pour notre construction personnelle et professionnelle, qui donnent sans cesse et accomplissement à leur noble mission.

M^{elle} : TIGUENITINE Assia

Dédicace

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

A ma chère mère

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur. Puisse Dieu te bénir de santé et une longue vie.

A la mémoire de mon père

Ce travail est dédié à mon père, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. Depuis ma tendre enfance tu es mon plus fort repère un être unique et magnifique. Dieu te garde dans son vaste paradis.

A tous ceux qui m'ont aidé et soutenu durant mes études universitaires et tous ceux qui me connaissent de prêt ou de loi, notamment :

Mon chère Binôme : TIGUENITINE Assia

Mes chers frères : Mokrane et khelile

Mes chères sœurs : Louiza et Hanane

Mes nièces d'amour : Dihia et Sidra

Mes chères cousines : Dalila, Célia, Amina, Salma

Mes tantes et oncles

Mes chères amies : Zahra, Aicha, Assia, Célia, Melissa, Sabrina, Hanane.

Mais ceci ne serait pas complet sans parler de mes professeurs qui ne cessent de se dévouer pour nous faire parvenir leur savoir et nous faire acquérir les nécessaires pour notre construction personnelle et professionnelle, qui donnent sans cesse et accomplissement à leur noble mission.

M^{elle} ZEBLAH Theziri

Liste des Abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AT	Actif totale
AC	Actif circulant
BFR	Besoin de fond de roulement
CP	Capitaux propres
CAF	Capacité d'autofinancement
CA	Chiffre d'affaire
CR	Compte de résultat
CR	Capacité de remboursement
CI	Capitaux investis
D	Dette
DF	Dettes financiers
DLMT	Dettes long moyen terme
DCT	Dettes à court terme
EBE	Excédent brut d'exploitation
ELF	Effet de levier financière
FR	Fond de roulement
KP	Capitaux permanents
L'ANDI	L'Agence nationale du développement des investissements
L'INAPI	Institution Notionnel Algérien de la Propriété
L'ISO	Organisation internationale de normalisation
MC	La marge commerciale
RE	Résultat économique
RC	Rentabilité commerciale
RF	Rentabilité financière
RN	Résultat net
RCAI	Résultat courant avant impôt
RAO	Résultat des activités ordinaires
RO	Résultat opérationnel
SARL	Société à responsabilité limité
SIG	Solde intermédiaires de gestion
TP	Taux de Profitabilité
UM	Unité monétaire
VA.	Valeur ajouté
VD	Valeurs disponibles
VE	Valeurs d'exploitation
VI	Valeurs immobilisé
VR	Valeurs réalisables
VMS	VIVA MOTOR SAIGH

Listes des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Les principales différences entre l'efficacité et l'efficacité	9
Tableau 2: La comparaison entre la performance interne et performance externe	11
Tableau 3: Présentation du l'actif du bilan (Actif)	41
Tableau 4: Présentation du passif du bilan (Passif)	44
Tableau 5: Le bilan financier en grande masse	50
Tableau 6: Les ratios de structures financière	56
Tableau 7: ratios de solvabilité générale	57
Tableau 8: Les ratios de liquidité	58
Tableau 9: Les ratios de rentabilité	58
Tableau 10: Les ratios de gestion	59
Tableau 11: Présentation des soldes intermédiaires de gestion	63
Tableau 12: Les missions actuelles du contrôle de gestion	69
Tableau 13: Bilan net en grandes masses de l'année 2020. UM : DA	87
Tableau 14: Bilan net en grandes masses de l'année 2021. UM : DA	88
Tableau 15: Calcule Le FR par le haut du bilan financier	91
Tableau 16: Calcule le FR par le bas du bilan financier	91
Tableau 17: Calcule du BFR	92
Tableau 18: Calcule la TN	92
Tableau 19: Calcul des ratios de rentabilité des années 2020 et 2021.	93
Tableau 20: Calcul de ratios de solvabilité 2020/2021	94
Tableau 21: Calcul des ratios de liquidité 2020 et 2021	95
Tableau 22: Calcul des ratios de structure financière 2020 et 2021	96
Tableau 23: L'évolution de la production de l'exercice 2020 et 2021	97
Tableau 24: L'évolution de la Consommation de l'exercice 2020 et 2021	98
Tableau 25: L'évolution de la valeur ajoutée 2020 et 2021	99
Tableau 26: L'évolution de l'Excédent brut d'exploitation 2020 et 2021	99
Tableau 27: L'évolution du résultat opérationnel 2020 et 2021	100
Tableau 28: L'évolution du résultat financier 2020 et 2021	101
Tableau 29: L'évolution du résultat courant avant impôt 2020 et 2021	101
Tableau 30: L'évolution du résultat net année 2020 et 2021	102
Tableau 31: Présentation des principaux soldes intermédiaires de gestion de l'année 2020 et 2021	103

Tableau 32: Calcul la CAF parla méthode soustractive 2020 et 2021.	104
Tableau 33: Calcul la CAF par la méthode additive 2020 et 2021.	104
Tableau 34: Présentation des éléments de la fonction du modèle d'Altman.....	106
Tableau 35: Détermination de chaque élément de la fonction Z score	106
Tableau 36: Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score	107

Liste des figure

figure 1: les différentes dimensions de la performance.....	18
figure 2: Les objectifs de la performance	19
Figure 3 : présentation de bilan financier après répartition de résultat	49
figure 4: Une bonne gestion budgétaire	73
Figure 5: Organigramme Macro de VMS INDUSTRIE	83
Figure 6: Représentation graphique des bilans en grandes masses des année 2020 et 2021	88
Figure 7: Représentation graphique du FR, BFR, TN.....	93

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Dédicace

Liste des Abréviations

Listes des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Cadre conceptuel de la performance et de la performance financière

Introduction	5
Section 1 : les fondements théoriques de la performance	5
Section 2 : Les concepts de la performance financière	20
Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	26
Conclusion.....	37

Chapitre II : Les techniques et les outils d'évaluation de la performance financière

Introduction	38
Section 1 : Présentation les outils de mesure de la performance financière	39
Section 2 : L'analyse de l'activité et la de performance de l'entreprise	60
Section 3 : Contrôle de gestion outils de pilotage de la performance financière	68
Conclusion.....	77

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Introduction	79
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	79
Section 2 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise	87
Section 3 : Evaluation de l'activité et la performance de l'entreprise	97
Conclusion.....	108

Conclusion Générale 109

Bibliographie

Table de matière

Résumé

Introduction Générale

Introduction générale

Face à un environnement où l'incertitude, l'hostilité et la compétitivité ne cessent de s'accroître. L'entreprise est conduite à repenser de façon plus fréquente sa stratégie et son implication concrète et faire de ses moyens financiers et humains un arsenal lui permettant de se mettre en position favorable afin de prévoir, analyser, anticiper et gérer au mieux les situations complexes et imprévisibles auxquelles elle sera confrontée et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

Toute entreprise vise à accomplir ses objectifs et à améliorer sa performance et sa rentabilité. Pour cela, elle doit surveiller, contrôler et maîtriser sa situation financière d'une manière régulière pour une période donnée. Elle veille à la coordination et la consolidation de ses ressources et ses moyens pour assurer sa rentabilité, sa liquidité et sa solvabilité.

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

La mesure de la performance des entreprises, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyper concurrentiel, il est important de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme, à condition bien entendu d'avoir pris soin de mettre en œuvre les bonnes actions et de disposer des moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés

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

La performance est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous

différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle, sociale...etc.

Piloter la performance exige de préciser le type de performance visée, pour cela la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. C'est dans ce cadre que notre travail d'étude cerner sur la dimension financière, c'est-à-dire à la performance financière, et ça après avoir présenté la performance d'une manière générale.

La performance financière consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préserve la pérennité de l'entreprise, ainsi la capacité à créer de la valeur et atteindre les objectifs en s'appuyant sur les ressources financières dont l'entreprise dispose, cette performance aidera à la bonne gestion financière et acquérir un avantage concurrentiel, et de se préparer à une stabilité financière à long terme.

C'est dans cette perspective que notre étude fixe sur l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, en se focalisant sur l'analyse des comptes de bilan, et des comptes de résultats.

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« L'entreprise VMS Industrie est –elle financièrement performante ? »

De cette problématique, découlent un certain nombre de questions secondaires :

- Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise et quelles sont ses indicateurs ?
- Comment évalue-t-on la performance financière d'une entreprise notamment celle de la **SARL VMS** ?
- La performance financière dégagée par la **SARL VMS Industrie** est –elle suffisantes pour lui permettre de poursuivre ses activités ?

Afin d'aboutir à des conclusions sur les questions précédentes, nous avons formulé deux hypothèses permettant d'indiquer les axes de notre étude :

Hypothèse 1 : L'évaluation de la performance financière est primordiale pour une entreprise, permettant à cette dernière de bien mener sa gestion et d'atteindre ces objectifs stratégiques.

Hypothèse 2 : L'entreprise **VMS** Industrie peut-elle accroître son niveau de production et augmenter son volume des ventes, au but de réaliser du profit et de dégager un chiffre d'affaires plus élevé dans les années à venir.

C'est pour bien répondre à notre problématique, nous avons effectué ce modeste travail, pour ce faire, nous avons suivi une méthode hypothético-déductive, qui nous a d'abord conduit à nous documenter pour répondre aux questions posées préalablement, aussi à la recherche bibliographique, et à l'exploitation des documents mis à notre disposition au sien de la **SARL VMS**.

Ensuite, nous avons entrepris de faire une prospection dans la direction finance et comptabilité, et nous sommes parvenus à récolter le maximum d'informations possible pour l'élaboration de ce modeste travail.

Par conséquent, notre présent mémoire est structuré autour de trois chapitre :

Le premier chapitre sera consacré pour les enjeux théoriques de la performance et la performance financière en particulier.

Le deuxième chapitre abordera les techniques et les outils d'évaluation de la performance financière.

Le troisième chapitre quant à lui est un cas pratique par lequel nous présentons l'analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas **SARL VMS**.

Contexte du choix du thème

Le choix de notre thème de recherche justifie par les raisons suivantes :

- L'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel de vouloir mieux comprendre comment mesurer une performance financière d'une entreprise.
- Développer nos connaissances dans notre domaine plus spécifiquement dans une entreprise industrielle.
- Découvrir le rôle de la performance dans l'amélioration de la rentabilité des entreprises.

Objectifs de recherche

Quelques soient les motivations ayant suscitées le choix de ce thème, la première démarche dans chaque recherche scientifique consiste à déterminer les objectifs à atteindre.

A partir de là, les objectifs visés par notre étude sont les suivantes :

- Enrichir le capital connaissance scientifique et explorer les données de terrain sur le sujet de l'évaluation de la performance financière au sein d'une entreprise, en particulier l'entreprise **VMS**.
- Découvrir les différents moyens financiers utilisés au sien de l'entreprise **VMS**.
- Evaluer la performance financière de la **SARL VMS**, s'inscrivant dans une logique d'amélioration de ses indicateurs de rentabilité financière.

Chapitre I :

Les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière

Introduction

L'appréciation de la performance d'une entreprise est devenue une nécessité pour tout dirigeant voulant connaître la position de son entreprise sur le marché. Il convient donc de la cerner, de la comprendre et de la définir avant de procéder à sa mesure et à son utilisation dans le procédé de classification.

Le terme performance est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec multitude de définitions, mais il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une. Ce qui renvoie à la polysémie de ce mot, ainsi la notion de performance renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité) et organisationnelle (efficience), et toutes ces performances se mêlent et côtoient au sein de chaque entreprise.

Mesurer la performance est une étape importante qui nous permet le pilotage de l'entité et son fonctionnement, et pour s'assurer sa pérennité, toute entreprise se doit d'atteindre certains niveaux de rentabilité et par là, de satisfaire des critères financiers pour pouvoir surmonter la complexité du marché et dominer les impacts de son environnement.

Nous tenterons dans ce premier chapitre de présenter les enjeux théoriques de la performance et la performance financière en suivant le plan ci-dessous :

Section 1 : Les fondements théoriques de la performance ;

Section 2 : Les concepts de la performance financière ;

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

Section 1 : les fondements théoriques de la performance

La conceptualisation de la « performance » demeure relative et sa mesure est une question centrale et délicate dans les sciences de gestion. L'environnement actuel est caractérisé par l'intensité concurrentielle et l'évolution rapide.

Dans cette section nous essayons d'apporter l'essentiel sur la performance, telle que sa définition et ses notions voisines, les critères et les caractéristiques de performance, ainsi que ses types et dimensions, en fin ces objectifs.

1.Genèse et évolution de la performance

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » qui, au XI^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot « performance ». Il signifiait à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent le succès que l'on peut y attribuer. ¹

L'utilisation du terme performance dans la langue française remonte au milieu du 19^{ème} siècle, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Son sens évolua au 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. ²

2.Définition de la performance et les notions voisines

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation, et influencée par sa particularité spécifique comme le soulignent les auteurs suivants :

Alors que Kaplan et Norton définit la performance comme étant, « la performance est la réussite de l'exécution de la stratégie ». ³

Bourguignon la définit « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». ⁴

Et pour Lorino, P « la performance est la réalisation des objectifs stratégiques ». ⁵

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

¹ Pesqueux, Y. « La notion de performance globale ». <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=PESQUEUX+Yvon%2C+La+notion+de+performance+globale+pdf>. Consulté le 1/03/2019.

² Berland, N et Dohou, A. « Mesure de la performance globale des entreprises ». <http://www.ville-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF>. P.154. Consulté le 13/02/2019.

³ Définition inspirée des contributions de Kaplan ; R et Norton, D.

⁴ Debbi, A. (2005). « La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et indicateurs », cooking paper WM, workshop « La performance public locale, composants et mesures » http://www.ville-management.org/forum/files/debbiali_757.pdf. P.6. Consulté le 3/02/2019.

⁵Debbi, A. (2005). « La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et indicateurs », working paper WM, workshop « La performance public locale, composants et mesures », Op. Cit.6

performance comme résultat action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation ». ⁶

En définitive, d'après les définitions qui se sont défilées, nous nous sommes accommodés de la définition suivante proposée plus loin par la (FNEP) (Fondation Nationale, Entreprise et Performance) : « La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie, et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes ». ⁷

La question de la performance se pose sur les résultats ainsi que sur tous les facteurs qui contribuent à la réalisation de ces résultats. Pour nous, la performance consiste à atteindre les objectifs fixés, aux moindres coûts, en cohérence avec la stratégie et la vision de l'entreprise.

Nous concluons qu'il est difficile de trouver une définition unanime du mot « performance » à cause de sa polysémie. Mais on peut dire que, pour qu'elle soit performance, l'entreprise doit être efficace et efficiente simultanément, à condition que les objectifs fixés soient pertinents avec les moyens réalisés.

3. Les critères de mesure de la performance

3.1 L'efficience

Elle se définit comme l'obtention du résultat fixé sous contrainte de coûts. ⁸Bouquin, H distingue entre l'efficience et l'économie, selon lui, l'économie consiste à se procurer et ressource au moindre cout : l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. ⁹

Nous englobons les sens des deux termes précédents pour définir le sens vaste du terme efficience, comme suit :

⁶ BERGERON, H. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours. 1999.

⁷ La commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance). (2005). « Comment accroître les performances par un meilleur management », Revue Pangloss (35). France, P.17.

⁸ Barillot, P. « Modèle conceptuel de la performance de systèmes industriels ». <http://www.afscet.asso.fr/Paris05/movahedkhah.pdf,p.2> Consulté le 03/02/2019.

⁹ Berland, N et Dohou, A. « Mesure de la performance globale des entreprises ». Op. Cit, p.154.

Chapitre I : Les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière

L'efficacité consiste à acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de la valeur.

L'efficacité peut également être exprimée par plusieurs autres notions telle que :

-La productivité : optimisation des ressources physiques mises en œuvre. C'est le rapport entre une production et un volume de facteur, consommés.

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

-La rentabilité : C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Rentabilité} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Coût d'exploitation}$$

-La rentabilité : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{capitaux investi}$$

3.2 L'efficacité

Pour Bouquin H, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. L'objectif est un critère quantitatif ou qualitatif à atteindre, fixé en aval en appuyant sur des hypothèses (quantité produite mensuellement, part de marché, ROI...). La finalité a un caractère global, (produire les produits les plus performants sur le marché, la survie...).¹⁰

On peut présenter les principales différences entre l'efficacité et l'efficacité dans le tableau suivant :

¹⁰ Bouquin, H. (2000). « Comptabilité de gestion ». EDITION Economica, In Doriath, B et Groujet, C. (2007). « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3^{ème} EDITION Dunod, Paris, P.173.

Tableau 1: Les principales différences entre l'efficacité et l'efficacité

Efficience	Efficacité
Bien faire les choses Savoir-comment-faire Comment Moyen Méthode et processus Forme	Faire des bonnes choses Savoir-quoi-faire Pourquoi But, objectif Contenu Fond

Source : Nadi Zambo, B. (2003) « L'évaluation de la performance : aspects conceptuelles, séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public ». Organisé par le gouvernement de la GAMBIE et le centre africain de recherches administratives pour le développement (CAFRAD). www.cafred.org P.3. Consulté le .01/02/2019.

3.3 La pertinence

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens mis en œuvre (immobilisations acquises, personnel qualifié, temps disponibles).

3.4 La cohérence

Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation, pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens. (ECOSIP, Cohendet et al). ¹¹

4. Les caractéristiques de la performance

- **Action** : action d'effectuer, d'accomplir, d'exécuter, de faire une activité qui nous permet de constater le passage d'une potentialité à une réalisation.
- **Résultat** : c'est la réalisation. On mesure la capacité d'atteindre les objectifs ou l'efficacité.
- **Succès** : Pour introduire un tel jugement, il faut se soumettre à un référentiel ou à une norme (exemple : années antérieures, benchmarking, normes internationales). Deux

¹¹ ECOSIP, sous la direction de Cohendet et AL. Pertinence et évaluation, Economica, 1995.

entreprises dans le même secteur d'activité peuvent avoir le même chiffre d'affaire mais des résultats ordinaires différents, car elles ne consomment pas les mêmes coûts.

L'entreprise qui domine mieux ses coûts est plus efficiente.

- **Relativité** : Le niveau de la technologie, la structure organisationnelle, la stratégie adoptée, le domaine d'activité, et la taille de l'entreprise sont des facteurs qui imposent le système de mesure de la performance.¹²

5. Les types de la performance

La performance est interprétée d'une manière différente entre les divers responsables de l'entreprise qu'ils soient : associés, managers, salariés, ... Chacun à une vision différente par rapport à l'autre, c'est pour cela qu'on peut citer deux types de performance : la performance interne et la performance externe.

5.1. La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

5.2 La performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne les actionnaires de l'entreprise les managers pour communiquer la rentabilité.

¹² Sahel, F. (2015). « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision ». Université 'Hamed Bougera-Boumerdes, P.33.

5.3 La comparaison entre la performance interne et la performance externe

Tableau 2: La comparaison entre la performance interne et performance externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers	Est tourné principalement vers les actionnaires et les organismes financières.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Génère l'analyse financière des grandes équilibres
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Requiert une vision unique de performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières

Source : Doriath, B. Goujet, C « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3^{ème} Edition Dunod Paris, P.173.

6. Le choix des critères de la performance

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes :

- **Que mesure-t-on ?**

Les conditions de la performance, les indicateurs de performance issu, de la comptabilité d'activités permettant de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performances (exemple ; le coût ou la qualité des matières consommées).

- **Quels sont les axes de la performance ?**

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- **Pour qui évalue-t-on la performance ?**

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise, dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens pour les atteindre (tableau de bord). Les synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise (reporting).

- **A quel terme ?**

Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?

Exemple : un résultat net traduit la performance immédiate, les indicateurs portant sur le potentiel des personnels (pyramide des âges, compétence) traduisent le potentiel de l'entreprise.¹³

- **Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur clé de performance (key performance indicator) est une mesure braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Ce dernier permet de synthétiser les informations comptables et non comptables dans toutes les fonctions de l'entreprise et de contrôler les flux financiers et les flux physique.

Un indicateur de performance est un outil de pilotage permettant à un décideur (dirigeant, créateur d'entreprise, entrepreneur) de :

- Constater l'état de son entreprise ;
- De mesurer le degré de son entreprise ;
- Et de prendre des décisions correctives en cas de besoin ;

Il s'agit d'une information qui permet de visualiser (sous forme de chiffres, ratio, indices, graphiques, scores, etc.) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise.

- **Qu'est-ce qu'un bon indicateur de performance ?**

Un bon indicateur doit répondre aux critères S.M.A.R.T suivants :

¹³ Doriath, B. (2005). Op. Cit, p.126.

- **S pour spécifique** et simple : il doit être claire, spécifique et simple à comprendre par les utilisateurs.
- **M pour mesurable** : il permet de mesurer l'atteinte d'un objectif (**l'efficacité**) par rapport à un standard.
- **A pour atteignable** et ambitieux : il doit permettre le challenge, et sa réalisation doit être possible.
- **R pour réaliste** : il doit prendre en considération les ressources et les moyens disponibles (**l'efficience**).
- **T pour temporel** : il est délimité dans le temps. ¹⁴

7. les modèles de performance

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». ¹⁵

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

7.1 La performance économique et financière

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange ». ¹⁶ dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs

¹⁴<https://www.compta-Online.com/Quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-Ao3112>. Consulté 28/04/2023.

¹⁵BARET P, l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, PP.1-24.

¹⁶ PESQUEUX Y, op.cit., p.18.

tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise. La première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des résultats obtenus dans le passé ou le présent et dans l'anticipation des tendances d'évolution susceptibles de les affecter dans le futur. De cette mesure découle une appréciation qui porte donc sur les niveaux, l'évolution et l'instabilité (ou la volatilité) éventuelle de ces résultats. Mais une fois ces résultats mesurés, ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise (production ou ventes par exemple), soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats. C'est seulement dans de telles comparaisons que l'efficacité de l'entreprise peut être évaluée. On apprécie alors son aptitude à mener des activités suffisamment rémunératrices pour compenser le coût des ressources qu'elle utilise et son aptitude à valoriser les moyens réels et financiers qui lui sont confiés.

7.2 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

« Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise ».¹⁷

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

¹⁷ FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003, P.39-52.

7.3 La performance organisationnelle

M. Kalika (1989) considère « la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ». ¹⁸

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

7.4 La performance concurrentielle

Comme son nom l'indique, les règles conventionnelles, permettent de se situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents, mais aussi par rapport aux clients, celle-ci se définit à travers ces trois critères principaux :

- **La part du marché**

C'est le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence dans le même segment de marché.

- **La satisfaction de la clientèle**

Souvent connu de façon informelle (dialogue avec les clients), mais également par un processus plus formalisé, grâce à des études de satisfaction.

- **Le taux de fidélisation**

Il informe de la stabilité de la clientèle, sur les caractéristiques des clients les plus anciens ou les plus volatiles, sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus. Le taux de fidélisation peut être interprété comme un miroir reflétant les compétences actives de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients.

¹⁸ KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52.

7.5 La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique (domaines extra économique). La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec les valeurs sociales. Pour mesurer la performance sociale voici quelques indicateurs que l'entreprise doit les connaître :

- Taux de rotation du personnel.
- Nombre d'accident, des conflits, et des grèves.
- Nombre des retards et des absences.
- Délai de traitement des dossiers de recrutement.

Le terme de la performance sociale fait ainsi à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (l'application de la réglementation, tel que le code de travail, le respect et la reconnaissance des employés.)¹⁹

7.6 La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

7.7 La performance sociétale

La performance sociétale est l'ensembles des performances économiques, sociales, et environnementale, elle fait référence à la responsabilité sociétale qui « est un processus volontaire au moyen duquel des organisations intègrent des préoccupations sociales et environnementale à leur activité et à leur relation avec les parties intéressées ».

¹⁹ Sahel, F. Op. Cit, p.28.

La responsabilité sociétale fait référence, selon le CED (Committe For Economic Development), à trois cercles concentriques :

- Le premier comprend les responsabilités de base pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise.
- Le second englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'informations des consommateurs.
- La troisième tient compte de l'exercice de responsabilité émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées au profit de populations particulièrement défavorisées.²⁰

8. Les dimensions de la performance

Nous pouvons distinguer plusieurs dimensions de la performance :

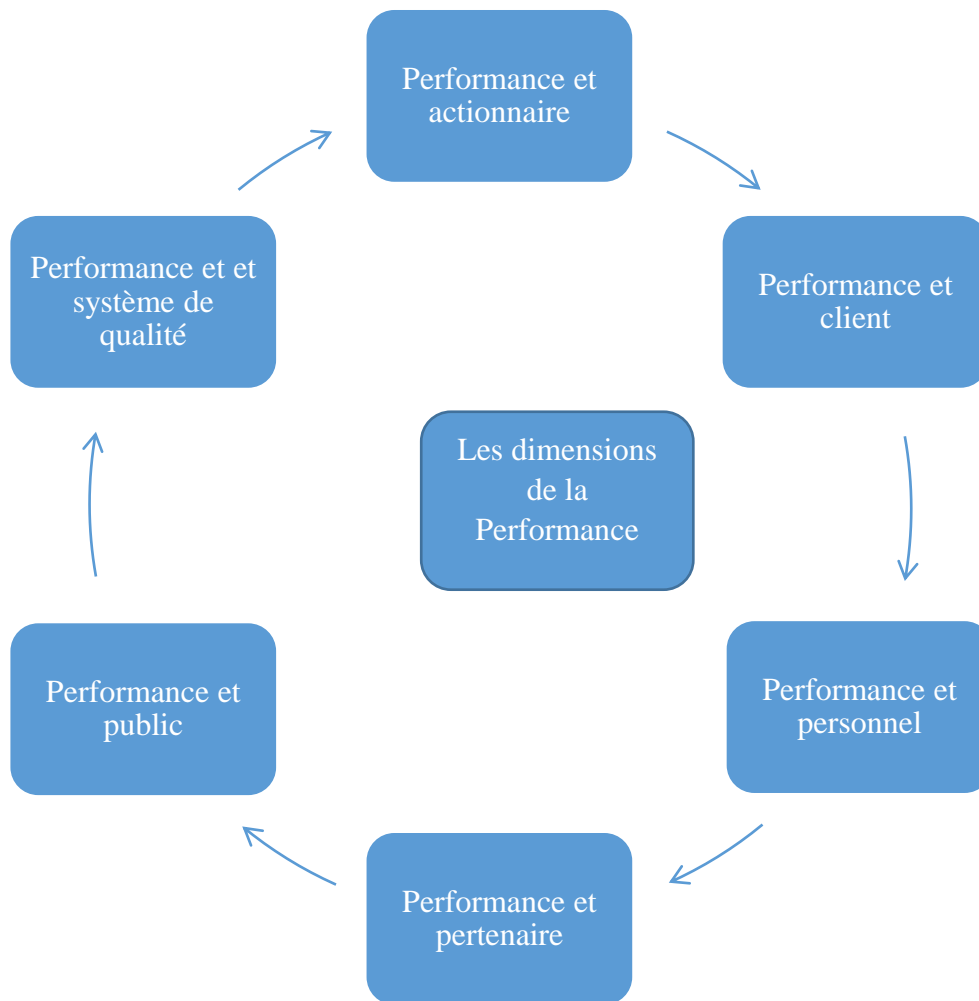
- **Performance et actionnaire** : Les actionnaires cherchent une performance à travers la valeur de l'action et la distribution des dividendes.
- **Performance et client** : Le client analyse la performance à travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien et le service qu'il utilise.
- **Performance et personnel** : Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par les dirigeants, de responsabiliser les acteurs, en leur donnant un apprentissage organisationnel.
- **Performance et partenaire** : La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaine de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser ses flux plutôt que ses stocks.
- **Performance et public** : Pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

²⁰ Sahel, F. Op. Cit, p.28-29.

- **Performance et système de qualité :** Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, Les couts, les délais des biens et des services proposés aux clients tant internes qu'externes à l'organisation.

On peut conclure à partir de ses dimensions que pour être une entreprise performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et cout. ²¹

figure 1: les différentes dimensions de la performance



Source : Elaborer par nous-même.

9. Les objectifs de la performance

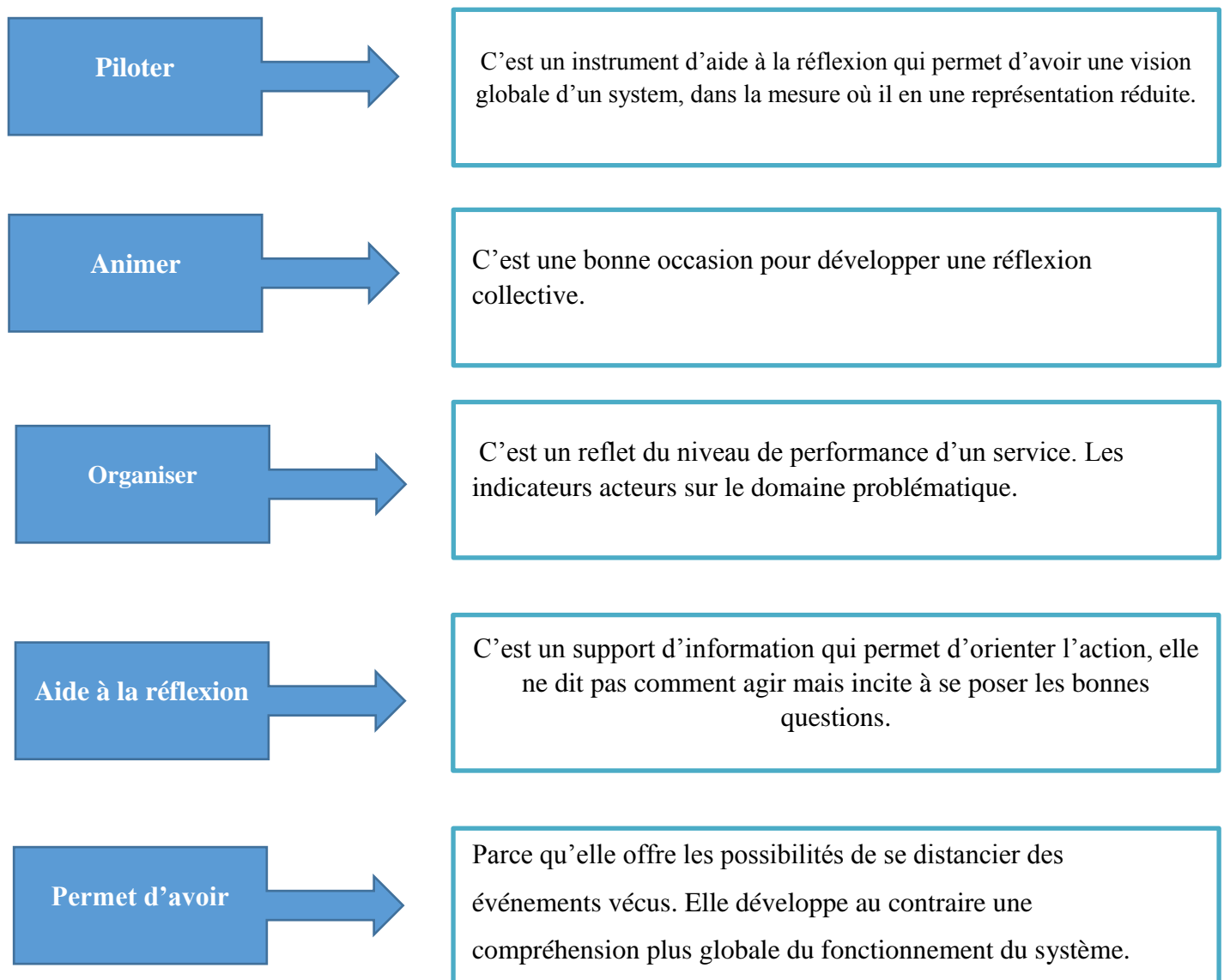
La gestion de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé d'une entreprise en examinant son équilibre financier, son

²¹ Pascal Fabre et Catarino thomas : management et contrôle de gestion, DSCG 3 dunod, 2007, p17,30.

Chapitre I : Les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière

aptitude à faire face à ses engagements à court terme et à long terme, et partant sur l'autonomie des décisions de l'entreprise

figure 2: Les objectifs de la performance



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

Section 2 : Les concepts de la performance financière

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

1. Définition de la performance financière

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

La performance financière peut être entendu comme « les revenus issus de la détention des actions »²². Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. Sa mesure reviendrait à se prononcer sur la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de revenus pour ses propriétaires. La capacité de rémunération des propriétaires dépend entièrement de l'aptitude des dirigeants de l'entreprise à rentabiliser les capitaux investis.

Selon Alfred Sloan (1963) « la performance financière se mesure principalement à l'aide des indicateurs ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity) et l'EVA (Economic Value Added)²³. Le premier mesure la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, le deuxième mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise et en fin le dernier mesure la création de valeur pour les actionnaires.

²² SAHUT Jean Michel, JS LANTZ ? 2003 ? « Création de la valeur et performance financière dans les télécoms », La revue financière, N°12. P.28.

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

2. Les critères de la performance financière

2.1 L'efficacité

Le Concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

L'efficacité qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ces objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixé). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire des résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Que ces objectifs soit définis en terme de quantités, de qualité, de rapidité, de cout ou même de rentabilité. Ainsi il pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à produire la quantité de biens demandé dans les objectifs de départ.

Selon MARMUSE « L'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchi de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire ». ²⁴

2.2 L'efficience

Le concept de la performance intègre ensuite la notion d'efficience c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre cout.

2.3 L'économie des ressources

D'après BOUQUIN H. « l'économie consiste à procurer les ressources au moindre coût ». ²⁵C'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs.

Selon VOYER « l'acquisition de 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 le moindre ». ²⁶

²⁴ MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2ème Edition economica, Paris, 1999, P11.

²⁵ BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8 e Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.75.

En effet, une meilleure économie des ressources nécessite également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec un autrui et à l'intérieure même de l'entreprise. Autrement dit, une réduction des coûts de transaction. Il s'agit entre autres des coûts d'acquisition d'informations, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation.

2.4 La qualité

La qualité est définie selon la norme (ISO 9000, 2005) « Comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».²⁷

La qualité est une démarche d'amélioration continue qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise de manière durable en alliant efficacité et efficience afin de délivrer des produits ou des services répondants aux attentes du marché et des clients.

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.

3. Les principes de base et mesure de la performance

Roover, souligne que « La mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». Alors que Yanni, H.S, rajoute que « si la performance existe, nous devons non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer ». ²⁸

Dans la même optique Gauzente, C, déclare que « si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate ». ²⁹. D'une manière générale, lorsqu'on mesure la performance, on cherche à savoir

²⁶ VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, presse de l'université de Québec, 2002, p.113.

²⁷ ISO 9000 : 2005 (Fr) système de management de qualité-principes essentielles et vocabulaires. Disponible sur le site www.iso.org.

²⁸ Yaya, H, S. (2003). « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multisectorielle ». Université Laval Québec. P. 4.

²⁹ Gauzente, c. (2000). « Mesure la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ». Revue Finance Contrôle Stratégie 3(2). Université d'Angers. P.145.

dans quelle mesure divers aspects du système objet de mesure, satisfont à leurs objectifs clés, à en faire une évaluation et à communiquer celle-ci.³⁰

3.1 Principe d'exhaustivité

Dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles le seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées.

3.2 Principe de contrôlabilité

La mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquelles le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des erreurs dans la mesure de la performance.

3.3 Principe d'indépendance

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse.

3.4 Principe de dualité

Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :

- Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur : votre unité est assimilée à une micro entreprise que vous dirigez, par conséquent, vous dégagez un profit. Cependant, il est rare que le responsable maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise.

³⁰ Bouraib, R. (2015). « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise ». Université Mouloud Mammeri TIZI-OUZOU (UMMTO). P.73.

- Une mesure officieuse, mais davantage pertinente qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

4. Les conditions nécessaires pour réaliser une mesure des performances efficaces

Après avoir planifié pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent vérifier que les moyens ont bien été mis en œuvre conformément à leurs plans. Puis, ils doivent comparer les résultats réels aux résultats prévus pour entreprendre les mesures correctrices nécessaires.

4.1 La contrôlabilité

Mesurer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique. Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais il est pour le chef de services des équipements, puisque c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocié sa valeur.

4.2 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

4.3 Fidélité

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par des personnes différentes. Le standard doit être calculé d'une même manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

4.4 Exactitude

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non performance absolue.

4.5 Sensibilité

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus de l'expérience des responsables. En effet, certains écarts peuvent être très importants alors que d'autres sont moins importants.³¹

Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité de moyen donnée.

Maîtriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires (efficience).

³¹<File:///G:/ouvrages%20autres/document%20pdf/contrôle%20de%20gestion%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le 29/05/2023.

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

L'évaluation et le suivi de la performance financière des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années dans tous projets et dans toutes les firmes.

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

1. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de performance financière permettent à une entreprise de bien évaluer sa structure financière, la rentabilité dégagée par son activité et son besoin en trésorerie indépassable pour assurer sa pérennité. Ils permettent également de gérer les ressources financières de manière optimale, d'anticiper et maîtriser les risques financiers potentiels.

1.1 Définition d'un indicateur de performance

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 »³²

Selon Pierre Voyer « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». ³³

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.

³² Morin et al. (1996), « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), page 10.

³³ Pierre Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 1999, p 61.

1.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

1.2.1 La pertinence :

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

1.2.2 La qualité de l'indicateur

L'indicateur doit être clair, précis de sa formulation. Il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

- **L'adaptabilité**

Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.

- **La spécificité et la focalisation**

Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau) à l'utiliser dans le bon référentiel et dans le bon contexte décisionnel.

- **La valeur méthodologique**

La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statique), l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires.

- **La robustesse**

L'indicateur doit être suffisamment robuste pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter de mesure.

1.2.3 La faisabilité de l'indicateur

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production).

On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

1.2.4 La convivialité

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

- **L'accessibilité**

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser.

- **L'intelligibilité**

L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, et son interprétation doit être commune et partagée.

- **L'évocation**

L'indicateur doit être bien illustré et présenté visuellement, évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

1.1 Les types d'indicateurs

Selon MENDOZA et AL (2002), Il existe plusieurs types d'indicateurs : indicateur de résultat, indicateur de moyen et indicateur de contexte.³⁴

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

1.1.1 Indicateur du résultat

Ils expriment le niveau de performance atteints grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée ; ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations. Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a atteint ou pas les objectifs visés ou produit les résultats fixés au préalable. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitude 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.

1.1.2 Indicateur de moyens

Mesurent en revanche les résultats obtenues comptes tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios.

- **Les indicateurs de convergences**

³⁴ CARL Mendoza & AL : « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF » Groupe revue fiduciaire, 2005.

Expriment la cohérence interne des différents services, cohérence qui se trouve à termes, les objectifs poursuivis par les différents centres de responsabilités.

- **Les indicateurs d'environnement**

Mesurent la sensibilité d'un produit relative à l'influence de l'environnement (inflation, climat social, branche d'activité).

1.1.3 Indicateurs de contexte

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

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.

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

A. La rentabilité

Selon HOUARAU « La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». ³⁵

Selon PIERRE RAMAGE, « la rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice ». ³⁶

La rentabilité comporterait donc plusieurs facettes. On s'intéressera aux deux grandes catégories de rentabilité :

³⁵ HOARAU, Christian. Maitriser le diagnostic financier, 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.

³⁶ RAMAGE Pierre. Op. Cit., p 145.

- **La rentabilité économique (RE)**

C'est un indicateur de performance des capitaux investis, indépendamment des choix de financements retenus (interne ou externe). Elle traduit la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir des capitaux engagés.

RE : Résultat d'exploitation / Capital investi

Le résultat de l'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment employées des lecteurs de production qui sont le capital, le travail et le mode de financement. Elle dépend du taux de rentabilité économique.

- **La rentabilité financière (RF)**

La rentabilité financière est la capacité de l'entreprise à rémunérer les apporteurs de capitaux (actionnaires, associés,). La rémunération peut prendre la forme de dividendes pour les détenteurs des actions ou des versements d'intérêts pour les détenteurs d'obligations. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

RF = 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 ». ³⁷

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

³⁷ HOARAU, Christian, Op.cit., p91.

- **L'effet de levier financier (le lien entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.)**

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement. L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.

« L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante ». ³⁸

$$\text{Effet de levier} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

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.

³⁸ PIERRE Ramage, op.cit., p 146.

B. La profitabilité

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

Le taux de profitabilité (TP) est un ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxes (CAHT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité.

$$\text{Capacité d'endettement (CE)} = \text{CAF} * 3.5$$

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

C. L'autofinancement

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes.

Selon HUBERT « L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice ». ³⁹

$$\text{Autofinancement} = \text{Résultat net} + \text{Dotation aux amortissements}$$

D. Capacité de remboursement (CR)

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

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

³⁹ HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOT 4ème Ed, Paris, 2010, p.165.

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

E. Capacité d'endettement

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

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

2. Les déterminants de la performance financière

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

2.1 La politique financière

La politique financière de l'entreprise consiste d'abord à mettre en œuvre des décisions permettant d'obtenir une création de valeur maximale pour les pourvoyeurs de fonds, en particulier les actionnaires.⁴⁰

Bien que, le plus souvent, cet objectif puisse être ramené à celui plus simple du maintien de la valeur de l'entreprise (pérennité), il est tout à fait adapté aux différentes théories de la décision en matière de finance⁴¹.

⁴⁰ RIVET Alain, « Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise », Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 2003, P131.

⁴¹ Idem, P131

En effet la politique financière constitue un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Les principales composantes de la politique financière sont :

- Identification des besoins de financement et leur minimisation ;
- La recherche des ressources financières au moindre coût et risque supportable ;
- L'équilibrage des ressources entre elles et les emplois des fonds ;
- 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 ;

2.2 La compétitivité

« La compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre, et à se développer dans le temps, en valorisant ces propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe ». ⁴²

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

En effet, c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité prix et de la compétitivité hors prix.

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 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 ».

⁴² http://www.academia.edu/30576479/Revue_Dr_Yousfi.

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 ». ⁴³

La compétitivité hors prix dépend :

- de la qualité ;
- des innovations ;
- de la réputation ;

2.3 La création de la valeur

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après Caby et Gérard (2001). ⁴⁴

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.

⁴³ Seddi (2012), Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ? Thèse de Doctorat en Economie Internationale, Université d'Oran, p79.

⁴⁴ Caby Jérôme et Gérard Hirigoyrn, « la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Economica Paris, 2001, p15.

Chapitre I : Les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière

Elle intéresse toutes les fonctions, non seulement la direction générale ou la direction financière, mais aussi toutes les autres directions fonctionnelles et surtout toutes les directions opérationnelles.

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

Conclusion

Au terme de notre premier chapitre consacré aux enjeux théoriques de la performance et la performance financière, ce dernier nous a permis, d'une part, de définir et de comprendre les fondements théoriques de la performance de l'entreprise. Elle est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace.

Ce chapitre avait pour but de clarifier la notion de performance. Après plusieurs définitions de la performance basées sur des approches totalement divergentes, nous concluons ce chapitre par dire qu'il n'existe pas une définition qui puisse faire l'unanimité entre les différents acteurs économiques.

Les principaux indicateurs de performance, lorsqu'ils sont correctement mis au point, devraient fournir à l'ensemble du personnel des objectifs clairs et objectifs, combinés à une compréhension de la façon dont ils se rapportent à la réussite globale de l'organisation.

Dans ce chapitre nous avons arrivé à comprendre les concepts de la performance financière par le biais de ses critères et de ses indicateurs et d'appréhender la performance financière à travers ces déterminants.

C'est dans ce sens que nous entreprenons de réserver le prochain chapitre à l'étude des techniques d'évaluation de la performance financière. Plus précisément, nous mettrons l'accent sur les méthodes et les outils principaux à l'évaluation de la performance financière des entreprises.

Chapitre II :

Les techniques et les outils d'évaluation de la performance financière

Introduction

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

Le point de départ d'une appréciation de la performance financière de l'entreprise est de permettre à l'étude de la structure des états financiers (le bilan et le compte de résultat...) c'est-à-dire la relation qui existe entre les différentes postes.

Parmi les outils d'analyses, nous allons tenter d'expliquer les différentes méthodes d'analyse qui permettent l'appréciation de la situation financière d'une entreprise, l'une est l'analyse par les indicateurs d'équilibre financier, et l'autre l'analyse par des ratios qui est fondé sur le rapprochement des deux grandeurs.

Ensuite les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement visent à apprécier la situation financière d'une entreprise, et connaître son niveau de performance afin de connaître la qualité de décisions de ses dirigeants, la rentabilité de son activité et son efficacité. Ainsi l'évaluation par le modèle Z-score d'Altman qui considéré comme l'outil de mesure de performance par excellence, afin de porter un vrai jugement sur la situation financière d'une entreprise.

Pour mieux assister le responsable sur la prise de décisions sous contrainte de l'instabilité de l'environnement, le contrôle de gestion est retenu à cette dernière en position fonctionnelle au même niveau que d'autres directions et il dispose de plusieurs outils tels que la gestion budgétaire et les tableaux de bord au service de la performance.

A cet effet, l'objet de ce chapitre présentatif est d'exposer les techniques d'évaluation de la performance financière en suivant le palan ci-dessous :

Section 1 : Présentation les outils de mesure de la performance financière ;

Section 2 : L'analyse de l'activité et la performance de l'entreprise ;

Section 3 : Contrôle de gestion outils de pilotage de la performance financière ;

Section 1 : Présentation les outils de mesure de la performance financière

L'analyse financière identifie les forces et les faiblesses d'une entreprise et les exploite pour maintenir sa stabilité et évaluer ses performances et sa solidité financière. Le but de cette section est de déterminer les informations requises pour l'analyse financière.

Nous subdivisons cette section en trois sous-sections, la première traite l'analyse des Etats financiers, ensuite la deuxième traite l'évaluation par les indicateurs d'équilibre financiers, enfin la troisième contient l'évaluation par la méthode des ratios.

1. Les états financiers

Un état financier est un document comptable qui donne des informations sur la situation d'une entreprise. Ces informations peuvent concerner l'état de sa structure financière, la composition de son patrimoine, l'évaluation de ses performances et la mesure de sa rentabilité les états financiers synthétisent de façon claire et structurée les événements qui ont effectué une entreprise tout longue de son existence ainsi que les permettent à tout lecteur de comptes.⁴⁵

Nous présentons, en premier lieu, les documents comptables et en second lieu les documents financiers.

1.2 Les documents comptables

Parmi les documents comptables élaborés par l'entreprise, on cite le bilan comptable, le tableau de compte de résultat et les documents annexes.

1.2.1 Le bilan

Pour Deffain « le bilan est défini comme une photographie de la situation de l'entreprise à un instant donné ». ⁴⁶

Le bilan est un document qui fait partie des états financiers de synthèse. Il décrit séparément les éléments actifs et les éléments passifs, ou l'actif enregistre tout ce que possède l'entreprise et le passif registre tout ce que doit l'entreprise.

⁴⁵ Les états financiers d'une entreprise-compta-facile www.compta-facile.com

⁴⁶ DEFFAINS-CRAPSKY Catherine, « comptabilité générale », 5ème édition, Rome, 2006, p.32

1.2.1.1 La structure du bilan comptable

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

A. Les emplois du bilan (Actifs)

Ce que l'entreprise a acquis (biens de nature financière, corporelle ou incorporelle) et ce qu'on lui doit, en d'autres termes la destination (l'utilisation) des fonds, on distingue deux parties **l'actif non courant** et **l'actif courant**.

a) L'actif non courant

Cette partie compte l'ensemble des biens qui ont une durée de vie supérieure à 1 an, ils sont destinés à être utilisés dans l'activité de l'entreprise (actif immobilisation). On distingue trois types :

- ✓ **Les immobilisations incorporelles** : Ce sont des actifs non monétaires sans substance physique, il s'agit par exemple des : brevets, licences, marques, procédés, droit et valeurs similaires, le fond commercial, les avances et acomptes sur immobilisations incorporelles.
- ✓ **Les immobilisations corporelles** : ce sont des actifs physiques détenus pour être utilisés dans la production, ou la fourniture de biens et de services ou pour être loués à des tiers. Il peut s'agir de matériel industriel, de matériel de transport, de mobilier, de matériel informatique, d'un terrain, d'un bâtiment. ⁴⁷
- ✓ **Les immobilisations financières** : Elles représentent des créances ou des titres assimilés à des actifs de production indispensables.

b) L'actif courant

L'actif circulant regroupe l'ensemble des éléments de l'actif qui sont mobilisables à court terme (moins d'un an).

Elle se compose de : Les stocks et les en-cours, les avances et acomptes versés sur commandes, les créances Les valeurs mobilières de placement, les disponibilités Les charges constatées d'avance.

⁴⁷ CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004, p.16.

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

Tableau 3: Présentation du l'actif du bilan (Actif)

Actif	Exercice N Brut	Amot-prov	Net	Exercice N-1
ACTIF NON COURANTS				
Ecart d'acquisition				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrain				
Bâtiments				
Installations, machines et outillage				
Matériel de transport				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titre mis en équivalence				

Autres participations et créances rattachées Autre Titres immobilisés Prêts et autres actifs financiers non courant TOTAL ACTIF NON COURANT ACTIF COURANT Stocks et en-cours Marchandises, Matières premières et fournitures Produits finis et encours Autres stocks Créances et emplois assimilés Clients Autres débiteurs Groupes et associés Autres créances et emplois assimilés Disponibilités et assimilés Placements et autres actifs financiers courants Trésorerie TOTAL ACTIF COURANT TOTAL GENERAL ACTIF				
---	--	--	--	--

Source : HUBERT.B, « Analyse financière », 4ème édition DUNOD, paris, 2010, page 24.

B. Les ressources du bilan (passifs)

Regroupe tous les dettes de l'entreprise mais également ses capitaux propres. Dans ce sens le passif du bilan met en évidence les dettes qu'elle possède auprès des tiers mais également des actionnaires, Il compose de cinq parties qui sont comme suit :

a) Les capitaux propres

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

- ✓ **Capital sociale** : Il correspond à l'argent apporté par les actionnaires lors de la création de l'entreprise. On peut ainsi dire qu'il est composé des apports des créateurs de la société.
- ✓ **Les réserves de l'entreprise** : il s'agit de la partie des bénéfices non distribués à l'entreprise ou ses créateurs.
- ✓ **Le résultat net** : il s'agit de la différence entre les produits et les charges de l'exercice. Le résultat pourra être un bénéfice ou une perte.

b) Les provisions pour risque et charges

Une provision pour risques et charges est une provision qui a pour objet d'enregistrer une augmentation du passif liée à la survenance d'un risque ou d'une charge probable, précise quant à sa réalisation ou à son montant dont l'origine se situe dans l'exercice.

c) Les dettes de l'entreprise

On distingue quatre types de dettes d'exploitation : les dettes fournisseurs, les dettes sociales, les dettes fiscales ainsi que les dettes sur immobilisations

- **Les dettes fournisseurs** : Elles correspondent à l'argent que la société doit à ses fournisseurs (services, marchandises, matières premières, ...).
- **Les dettes sociales** : Les dettes sociales peuvent correspondre à deux éléments distincts. Elles peuvent soit être : De l'argent que l'entreprise doit à la sécurité sociale, telles que des cotisations sociales qui doivent encore être réglées, soit être une somme qu'elle doit à son personnel.
- **Les dettes fiscales** : Elles correspondent à l'argent que l'entreprise doit à l'État (dans le cadre des impôts par exemple).
- **Les dettes sur immobilisations** : Enfin, il peut également s'agir des dettes sur immobilisations. Ces dernières correspondent à l'argent dû par une société à ses fournisseurs d'immobilisations.

d) Les comptes de régularisations

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

Tableau 4: Présentation du passif du bilan (Passif)

Passif	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES Capital émis Prime d'émission/ (réserve consolidées) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1) Résultat net/ résultat Net part de groupe (1) Autres capitaux propres - Report à nouveau Part de la société consolidant (1) Part des minoritaires (1)			
TOTAL 1			
PASSIF NON COURANTS Emprunt et dettes financières Impôts (diffères et provisionnés) Autres dettes non courantes provisions et produits constaté d'avance			
TOTAL PASSIF NON COURANT 2			
PASSIF COURANTS Fournisseurs et acomptes rattachés Impôts Autres dettes Trésorerie passive			
TOTAL PASSIF COURANT 3			
TOTAL GENERAL PASSIF			

Source : HUBERT.B, « Analyse financière », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 2010, page 24.

1.2.2 Le tableau du compte du résultat (TCR)

Selon LAHILLE Jean-Pierre, « Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'entreprise, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de

paiement. Il fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice ». ⁴⁸

Selon Hubert de La Bruslerie, « le compte de résultat présente l'ensemble des flux de produits et de charges imputables à la période de temps déterminées par l'exercice comptable. Il est organisé en distinguant les produits et charges d'exploitations, financières et exceptionnelles qui mettent en évidence chacun un résultat d'exploitation, un résultat financier et un résultat exceptionnel ». ⁴⁹

1.2.2.1 La structure de compte du résultat

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

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

A. Les charges

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

- a. Les charges d'exploitation :** C'est l'ensemble des dépenses lié directement à l'activité normale de l'entreprise.
 - Consommations ;
 - Charges de personnel ;
 - Impôts et taxes similaire ;
 - Dotations aux amortissements ;
 - Provisions et perte de valeur ;
 - Autre charges opérationnelles ;
- b. Les charges financières :** Ce sont les coûts supportés par l'entreprise pour financer son fonctionnement.
- c. Les charges exceptionnelles :** Sont les charges qui ne correspondent pas à la gestion courante ou financière de l'entreprise.

⁴⁸ LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3 éd Dunod, Paris,2007, p.17.

⁴⁹ Hubert de La Bruslerie, « analyse financière » 4^{ème} Edition DUNOD, Paris. 2010. Page 120.

- d. **La participation des salariés aux résultats de l'exercice :** Ce sont des charges obligatoires pour toute entreprise ayant au moins 50 salariés.
- e. **L'impôt sur bénéfice :** Ce sont des charges supportées par les entités soumises à l'impôt sur les sociétés.

B. Les produits

« C'est l'accroissement d'avantages économiques au cours de l'exercice, sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actif, ou de diminution du passif qui ont pour résultat l'augmentation des capitaux propres autre que l'augmentation provenant des participants aux capitaux propres ».⁵⁰

- a. **Les produits d'exploitation :** C'est l'ensemble des ressources produites par l'activité normale de l'entreprise, Ils englobent : la vente de marchandises, de produits fabriqués, de prestations de service et de produits annexes, production stockée, production immobilisée, subvention d'exploitation, autres produits opérationnels et reprise sur perte de valeur et provisions.
- b. **Les produits financiers :** Ce sont des produits liés à la gestion financière de l'entreprise (Dividendes reçus par l'entreprise, produits liés aux placements effectués, escomptes obtenus ...).
- c. **Les produits exceptionnels :** Correspondent à tous les produits non liés à la gestion courante ou financière de l'entreprise (il s'agit des produits de cessions d'éléments immobilisés, subventions d'équilibre, pénalités perçues...).
- d. **Le résultat :** Le résultat d'exploitation correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation, c'est-à-dire le résultat dégagé par l'activité courante de l'entreprise. Le résultat peut être bénéfique (produits supérieurs aux charges), ou perte (produits inférieurs aux charges), ou nul (les produits sont égaux aux charges).
 - Une partie peut être distribuée sous forme de dividendes ;
 - Une partie peut être maintenue à la disposition de l'entreprise sans limitation de durée pour permettre le financement des opérations futures.

1.2.3 Les annexes

Ce sont des éléments constitutifs des états financiers, ils doivent fournir toutes les informations nécessaires pour rendre ces états plus claires et compréhensifs.

⁵⁰ TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009, p.81

« L'annexe est un état qui comporte les explications nécessaires pour une meilleure compréhension des autres documents de synthèse et complète pour autant que de besoins ou présente sous une autre forme des informations qu'ils contiennent ». ⁵¹

L'objectif de l'annexe est de permettre aux destinataires des comptes annuels de mieux juger la situation financière et les résultats de l'entreprise en complétant par des informations chiffrés le bilan et le compte de résultat, en donnant toutes explication et en faisant tous commentaire indispensable à la compréhension des informations fournies par l'entreprise.

2.2 Les documents financières

Parmi les documents financiers élaborés par l'entreprise on trouve le bilan financier.

Le passage du bilan comptable au bilan financier.

Afin d'assurer le passage du bilan comptable au bilan financier, il est nécessaire de faire certains retraitements pour les postes de bilan comptable. Pour avoir une vision purement financière, ceux-ci doivent s'effectuer selon certaines règles.

2.2.1 Retraitement des postes d'actifs

- Les actifs sans valeurs plusieurs postes de l'actif figurent seulement pour les raisons techniques comptables de l'équilibre de bilan, alors qu'ils sont des non valeurs. Ils sont éliminés de l'actif et retranchés des capitaux propres. Il s'agit essentiellement de : frais d'établissement, frais de construction et frais de recherche et de développement. Ces éléments figurent aux investissements (investissement incorporels).
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices : ce sont des charges engagées par l'entreprise dans un exercice, mais cet exercice ne peut par les supporter seul. Ils seront imputés par parties à l'autre exercice (maximum cinq ans).
- Les primes de remboursement des obligations.
- Ecart ce conversion actif (pertes de changes latentes).
- Les investissements : les valeurs d'origines peuvent ne pas refléter les valeurs actuelles du marché (vénales), la comparaison entre elles peut donner une différence, selon deux cas : Si la valeur nette comptable est supérieure à la valeur réelle : (moins-

⁵¹ Georges Depallens Jean-Pierre Jobard, « gestion financière de l'entreprise », 10ème Edition Sirey, paris, 1990, p207.

value), elle est retranchée des capitaux propres ; Si la valeur réelle est supérieure à la valeur nette comptable (plus-value), ces écarts constatés sont ajoutés aux capitaux propres.

- Le fonds de commerce : par principe de prudence, certains auteurs préfèrent l'éliminer de l'actif. Il est retranché des capitaux propres.
- Les valeurs mobilières de placement : les titres de trésorerie sans délais et risque figurent généralement aux disponibilités (sauf indication).
- Les stocks de sécurité : la notion de stock de sécurité est une partie de stock (matières premières, produits fini...) immobilisée pour une éventuelle utilisation. Ils sont considérés comme des immobilisations financières.
- Les effets escomptés non échus : ce poste correspond à la trésorerie perçue sur les effets escomptés avant l'échéance à une banque (effets remis à l'escompte). Pour apprécier l'importance des crédits accordés aux clients, le montant des EENE doit donc être réintégré dans les créances d'exploitation et les concours bancaire courant.
- La répartition du résultat : le résultat peut être affecté (après avoir épongé toutes les pertes précédentes et la quote-part des réserves légales) aux réserves, ou distribué aux actionnaires par le nombre d'actions détenues (dividendes).

2.2.2 Retraitement des postes du passif

- Les dividendes à payer : (la part des actionnaires du résultat) elles sont retranchées du résultat et reclassé aux dettes à moins d'un an (dettes à courts terme).
- Les dettes fiscales latentes sont reclassées aux dettes à courts termes, parce qu'elles ne sont pas réellement des fonds propres, mais des dettes à payer au fisc (redevances).
- Les provisions pour risques et charges selon échéances, elles sont classées aux : dettes à court terme ou à long terme.
- L'écart de conversion-passif : est ajouté aux capitaux propres (par principe de prudence, il est préférable de l'éliminer du passif).
- Les produits constatés d'avance selon leurs échéances, ils sont classés aux dettes à long terme ou à court terme.

2.2.3 Le bilan financier

Le bilan financier constitue le premier outil de l'analyse financière, et qui est tout simplement un bilan comptable légèrement retraité. Il classe les différents éléments de l'actif et du passif selon la durée (à plus et à moins d'un an) d'une part, et selon un ordre de liquidité croissant (actif), et d'exigibilité croissant (passif) d'autre part.

Figure 3 : présentation de bilan financier après répartition de résultat

↓	Emplois à plus d'un an	Actif à plus D'un an corrigé	Capitaux propres	Capitaux Permanents Ressources à plus d'un an	↓
	Emplois à moins d'un an	Actif à moins d'un an corrigé <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs d'exploitation • Valeurs réalisables <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs disponibles 	Dettes A plus d'un an	Ressources à moins d'un an	
			Dettes A moins d'un an		
	Liquidité croissante	Valeur nettes ou vénales		Exigibilité croissante	

Source : MELYON Gerard, « gestion financière », 4^{ème} Édition Bréal, France. 2007, page 49.

2.2.3.1 La structure du bilan financier

Tableau 5: Le bilan financier en grande masse

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif Immobilisée			Capitaux propre		
Actifs circulants			DLMT		
Valeurs d'exploitations					
Valeurs réalisables					
Valeurs disponibles			DCT		
Total Actif			Total passif		

Source : réaliser par nous-mêmes à partir de bilan financier.

Les postes de l'actif peuvent être regroupés sous deux rubriques : l'actif fixe et l'actif circulant selon le degré de liquidité croissante.

- **L'actif Immobilisé (VI) :** représenté par les valeurs immobilisées, ce poste comprend des biens ou des valeurs destinées à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise. Ces éléments sont pour la plupart représentés par les immobilisations incorporelles, corporelles et financières.
- **Actif circulants :** il comprend tous les éléments qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce poste regroupe la somme des valeurs d'exploitation, réalisables et disponibles.
- **Valeurs d'exploitations (VE) :** cette rubrique enregistre l'ensemble des éléments de la classe 03, les stocks à l'exception du stock outil. L'entreprise constitue un stock outil pour faire face aux irrégularités de la consommation et du réapprovisionnement, ce stock de « sécurité » correspond à une immobilisation et à ce titre il figure dans l'actif immobilisé.
- **Valeurs réalisables (VR) :** regroupent l'ensemble des créances clients et comptes rattachés à court terme.

- **Valeurs disponibles (VD) :** ce sont des valeurs qui peuvent être facilement transformables en liquidité. Ces liquidités sont les avoirs en espèces, les dépôts en banque, les chèques à encaisser et les effets escomptés.

Les postes du passif peuvent être regroupés sous deux catégories : les capitaux permanents et le passif circulant selon le degré d'exigibilité croissante.

- **Les capitaux propres (CP) :** ils regroupent :
 - **Les fonds propres (FP) :** représentent les fonds appartenant à l'entreprise. Ce poste inclus le capital social, les divers réserves, le résultat net non distribué, le report à nouveau.
 - **Les dettes à long moyen terme (DLMT) :** ce sont les dettes empruntées à des tiers et qui restent à la disposition de l'entreprise pour une durée supérieure à une année, comme les emprunts obligataires, les emprunts et les crédits à long ou moyen terme consentis par l'entreprise.
- **Les dettes à court terme (DCT) :** ce sont toutes les dettes qui sont exigibles à moins d'un an tel que les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les découverts bancaires...

2. L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier

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)

« Le fonds de roulement représente la part des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après qu'elle ait financé ses immobilisations, il est aussi défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées. »⁵²

« Il est considéré comme l'indicateur le plus important de l'équilibre financier car il indique le seuil minimum de l'équilibre financier, il est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficulté majeure ».

⁵² HUBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2002, p 141.

2.1.1 Calcul du fonds de roulement

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

✓ **Par le haut du bilan**

La première formule :

$$\text{FR} = \text{KP} - \text{Actif Immobilisé}$$

La deuxième formule :

$$\text{FR} = \text{CP} + \text{DLMT} - \text{Actif Immobilisé}$$

✓ **Par le bas du bilan**

La première formule :

$$\text{FR} = \text{Actif circulant} - \text{passif circulant}$$

La deuxième formule :

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

2.1.2 L'interprétation du fonds de roulement

❖ **Un FR est positif : $\text{FR} > 0$ Capitaux permanents > Actif immobilisé**

Cette situation indique que l'entreprise est en équilibre financier à long terme, car elle dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant, donc fonds de roulement constitue une marge de sécurité appréciable dans le maintien de la solvabilité.

❖ **Un FR est négatif : $\text{FR} < 0$ Capitaux permanents < Actif immobilisé**

Dans cette situation, les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations, celui-ci exprime un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise. C'est ce qui va l'obliger à financer la partie manquante par des ressources à court terme.

❖ Un FR est nul : $FR = 0$ Capitaux permanent = Actif immobilisé

Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier minimum. L'actif circulant couvre les dettes à court terme, ainsi que les ressources stables couvrent les emplois durables sans qu'un excédent ne soit généré.

2.2 Le Besoin de fond de roulement (BFR)

Selon THIBIBIERGE, « Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) ». ⁵³

Le BFR peut être défini comme le niveau de ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce besoin résulte des décalages dans le temps du cycle d'exploitation (achat, transformation et vente) et du cycle financier (encaissement ; décaissement) de l'entreprise.

2.2.1 Calcul le besoin du fond de roulement

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

2.2.2. Interprétation du besoin du fond de roulement

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre le cycle d'exploitation et du cycle financier de l'entreprise, le BFR peut se présenter sous trois cas :

Cas n°01 : $\text{BFR} > 0$

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme.

Cas n°02 : $\text{BFR} < 0$

⁵³ THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Paris, décembre 2005, P 46.

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a pas donc de besoin d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

Cas n°03 : BFR = 0

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, ces dernières permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

2.3 La trésorerie nette

Cette notion est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour payer ses dettes à bonne date et ce, compte tenu de son cycle d'activité, et des délais de paiement quelle consentent à sa clientèle.

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes court terme »⁵⁴

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.

2.3.1 Calcul la trésorerie

La trésorerie nette se calcule selon deux formules qui sont :

La première formule :

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

La deuxième formule :

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

⁵⁴ 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

La trésorerie varie en fonction du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Cependant on distingue trois situations de trésorerie :

Situation n°01 : $TN > 0$

La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). L'équilibre financier fonctionnel est respecté.

Situation n°02 : $TN < 0$

L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). L'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté.

Situation n°03 : $TN = 0$

Dans cette situation, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ($F.R. = B.F.R.$). L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre. Le fonds de roulement finance le BFR à l'identique et toute augmentation de ce dernier conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

3. L'analyse par la méthode des ratios

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

3.1 Intérêts de la méthode des ratios

- La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir.

- Faciliter l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuel problème.
- Faciliter la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires.
- Joue le rôle d'indicateur des points faibles et des points forts qui caractérisent la politique financière.

3.2 Les différents types des ratios

On peut distinguer cinq catégories de ratios :

- Les ratios de structure financière ;
- Les ratios de liquidité ;
- Les ratios de solvabilité générale ;
- Les ratios de rentabilité ;
- Les ratios de gestion ou de rotation ;

3.2.1 Les ratios de structure financière

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisés par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

Tableau 6: Les ratios de structures financière

Types de ratios	Formules de calcul	Interprétation
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/ Total dettes	Il mesure le poids des fonds propres par rapport aux capitaux étrangers. Il doit être supérieur à 1 pour donner une image saine
Ratio de financement permanents	Capitaux permanent / actif immobilisé	Rapport des ressources sur les emplois à long terme ; il mesure le niveau de couverture des investissements, si < 1, il y a recours au crédit à court terme
Ration d'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanent	Il indique le poids des fonds propres dans les ressources à long terme, plus il est important, plus la capacité d'emprunt est grande

Ratio de capacité de remboursement	DLMT / CAF	Il indique le poids des fonds propres dans les ressources à long terme, plus il est important, plus la capacité d'emprunt est grande
Ratio d'endettement	Totale dette / Totale actif	Permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés.

Source : GRANDGUILLOT BEATRICE FRANÇAIS, Analyse financière 10^{ème} édition, Gualino, Paris, 2006.

P144.

3.2.2 Les ratios de solvabilité générale

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

Tableau 7: ratios de solvabilité générale

Type de ratios	Formule	Interprétation
Ratio de solvabilité générale	Total Actif / Total dettes	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

Source : GRANDGUILLOT BEATRICE FRANÇAIS, Analyse financière 10^{ème} édition, Gualino, Paris, 2006.

P144.

3.2.3 Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements de court terme. Ils mesurent sa capacité à transformer ses actifs courants en liquidité. Ce ratio connu sous le nom de liquidités permet d'étudier l'équilibre financier d'une entreprise à travers la mesure de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme en utilisant son actif courant.

Tableau 8: Les ratios de liquidité

Type de ratios	Formule	Interprétation
Liquidité générale	Actifs circulant / DCT	Ce ratio de liquidité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidités. Ce ratio doit être supérieur à 1.
Liquidité réduite	(VR + VD) / DCT	Mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Ce ratio doit être compris entre 0,5 et 1.
Liquidité immédiate	VD / DCT	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.

Source : Melyon G, « gestion financière », 4^{ème} édition breal, 2007. P.162.

3.2.4 ratios de rentabilité

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

Tableau 9: Les ratios de rentabilité

Type de ratios	Formule	Interprétation
Ratios de rentabilité économique (RE)	Résultat net / Total du bilan	Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise.
Ratios de rentabilité financière (RF)	Résultat net / Capitaux propre	Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise.

Rentabilité commerciale (RC)	Résultat net / chiffre d'affaire	Est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services.
-------------------------------------	---	--

Source : GRANDGUILLOT BEATRICE FRANÇAIS, Analyse financière 10^{ème} édition, Gualino, Paris, 2006.

P144.

3.2.5 Les ratios de gestion

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

Tableau 10: Les ratios de gestion

Type de ratios	Formule	Interprétation
Ratio de rotation de stocks	stocks moyen / coût annuel des achats (ou de production) x 360	Ce ratio est un bon indicateur de la qualité des marchandises en stock (degré de désuétude) et de l'efficacité des pratiques d'achat et de gestion des stocks.
Ratio de rotation des créances clients	créance clients / total des ventes TTC x 360 jours	C'est le rapport entre la somme du poste client ; des comptes rattachés, des effets escomptés et non échus (au numérateur), et le chiffre d'affaires en toutes taxes comprises.
Ratio de rotation des dettes fournisseurs	(dettes fournisseurs / total des achats TTC) x 360 jours.	Ce ratio permet de déterminer la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs. Il est calculé par le rapport entre la somme de dettes fournisseurs et le montant des achats.

Source : TALEB LOTFI, cours de gestion financière.

Section 2 : L'analyse de l'activité et la de performance de l'entreprise

L'analyse de l'activité de l'entreprise consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de cette dernière. Il s'agira donc de procéder à une analyse quantitative. A cet effet, l'entreprise dispose de plusieurs outils lui permettant d'effectuer cette analyse : les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

« Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, qui servent généralement de base à l'analyse financière ». ⁵⁵

Selon Bruslerie « Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble compte de variable se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice». ⁵⁶

1.1 L'objectif des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les SIG ont pour objectif de :

- De comprendre la formation du résultat net on le décomposant en une série de marges successives ;
- Evaluer la performance de l'entreprise et la création de richesse générées par son activité ;
- De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;

⁵⁵ GEORGES Legros : « Mini manuel de finance d'entreprise », 2ème Edition, Dunod, paris 2010, p15.

⁵⁶ Hubert de la bruslerie. Analyse financière. 2me édition. Paris : DUNOD.2002. P.142.

1.2 Les différents soldes intermédiaires de gestion

1.2.1 Marge commerciale brute (MB)

Elle est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales, elle mesure la capacité de l'entreprise à maximiser la différence entre le chiffre d'affaire et le coût d'achat des marchandises vendue. Cette dernière après déduction des rabais, remises et ristournes obtenus, devrait également tenir compte des escomptes pour paiement comptant que le droit comptable classe en produits financiers.

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

Production de l'exercice

Ce poste du compte de résultat donne une mesure du volume globale d'activité de l'exercice. Il inclut, outre le chiffre d'affaires (biens et services vendus), ce qui a été fabriqué mais non encore vendu ainsi le coût de production des immobilisations créées par l'entreprise.⁵⁷

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

1.2.2 La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée est le produit principal de l'exercice moins les consommations en provenance de tiers. Ces consommations intermédiaires sont des consommations de biens et de services. La valeur ajoutée donne, par conséquent, une mesure de la richesse créée par l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise. Ce solde intermédiaire, indicateur du poids économique de l'entreprise, est un critère de taille et de degré d'intégration⁵⁸.

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{Production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers}$$

⁵⁷ Parienté, S. (2009). « Analyse financière et évaluation d'entreprise ». 2^{ème} EDITION Pearson. Toulouse, P.25.

⁵⁸ Ibid.P.25-26.

On appelle EBE le solde de la valeur ajoutée après rémunération des salariés et de l'Etat. Il est égal à la valeur ajoutée plus les subventions d'exploitation moins les impôts et taxes et les frais de personnel.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{impôt, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel}$$

L'EBE permet à l'entreprise de s'autofinancer et rémunérer les apporteurs de capitaux. Donc il ne dépend ni de la politique de financement (augmentation de capital ou endettement), ni des éléments exceptionnels, ni de la politique d'amortissement pratiqué par l'entreprise. L'EBE est donc un bon indicateur de performance industrielle et commerciale.

1.2.4 Le résultat d'exploitation (RE)

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

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Reprise sur provisions et transfert de charges} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} - \text{Dotation aux amortissements et aux provisions}$$

1.2.5 Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le RCAIC montre l'impact de la politique de financement sur les comptes de l'entreprise.

Le calcul de ce résultat prend en considération l'ensemble des opérations financières. Il est obtenu par différence entre les produits financières (escomptes obtenus des fournisseurs...) et les charges financières (escomptes accordés, paiement des intérêts sur emprunts...).

$$\text{RCAI} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financières} - \text{Charges financières}$$

1.2.6 Le résultat exceptionnel (RE)

Le résultat exceptionnel représente le résultat par une entreprise lors de ses opérations non récurrentes (une cession d'immobilisations, un remboursement exceptionnel...). Il s'agit

donc des produits et des charges qui ne sont pas liés à l'activité courante de l'entreprise et qui ne sont pas financières.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

1.2.7 Le résultat net de l'exercice (RN)

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 totale des produits et le total des charges de cette période. C'est tout ou partie de ce résultat qui peut être distribué sous forme de dividendes (Dès lors qu'il est positif, qu'il n'y ait pas de pertes antérieurs à apurer et que la réserve légale soit dotée).

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{ou- résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur bénéfice}$$

Tableau 11: Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Produits/charges	Exercice N	Exercice N-1
Ventes de marchandise -Achat de marchandise -Variation des stocks des marchandises		
Marge commerciale		
Production vendue +Production stockée +Production immobilisée		
Production de l'exercice		
Marge commerciale +Production de l'exercice -Consommation de l'exercice en provenance des tiers		
Valeur ajoutée		
Valeur ajoutée -Subvention d'exploitation -Charges de personnel -Impôts et taxes		

EBE		
EBE -dotation aux amortissements, dépréciation et provision d'exploitation (DADP) +reprise sur amortissement, dépréciation et provision d'exploitation (RADP)		
Résultat d'exploitation		
Résultat d'exploitation +Produits financier -Charges financières		
Résultat courant avant impôts		
Produit exceptionnel		
-Charges exceptionnel		
Résultat exceptionnel		
Résultat courant avant impôts +résultat exceptionnel -participation des salariés -impôts sur les bénéfices		
Résultat net de l'exercice		

Source : Béatrice et Francis grandguillot, « analyse financière », édition gualino, 4ème édition, paris 2006, page

55.

2. Etude de la capacité d'autofinancement

La CAF représente les ressources internes potentielles générées par le biais de l'activité de l'entreprise. Cette notion s'oppose aux ressources externes provenant des partenaires de l'entreprise.

La CAF représente des ressources potentielles dans la mesure où elles sont calculées à partir du compte de résultat qui enregistre les revenus dès leur facturation.

Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise. Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

2.1 Calcul de la CAF

Il existe deux méthodes de calcul de la CAF

✓ **Méthode soustractive :**

La démarche pour calculer la CAF consiste, à partir de l'EBE, à ajouter les produits encaissables et à soustraire les charges décaissables autres que ceux et celles d'exploitation. Cette méthode est dite directe ou descendante. Elle est parfaitement conforme à l'objectif qui est de faire ressortir un flux global qui exprime le surplus monétaire net potentiel de l'entreprise. Il importe être minutieux et de s'interroger dans chaque cas pour savoir si tel flux du compte de résultat a ou n'a pas de conséquences monétaires.

Capacité d'autofinancement =

Excédent brut d'exploitation

+Transfert de charges

+/-Autres produits et autres charges

+Produit financier (sauf reprise)

-Charges financière (sauf dotation)

+Produit exceptionnel (sauf reprise)

-Charge exceptionnel (sauf dotation)

-Participation des salariés

-Impôt sur le bénéfice

✓ **Méthode additive**

Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente. Il suffit d'ajouter au bénéfice net les charges calculées n'entraînant pas de décaissement et symétriquement de soustraire les produits calculés non encaissables.

Capacité d'autofinancement =

Résultat de l'exercice

+ Dotation aux amortissements et provision

- Reprise sur amortissement et provision

+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés

- Produits des cessions des éléments d'actif

- Reprise de subventions d'investissement

- Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun

2.2 L'intérêt de la capacité d'autofinancement

- La CAF comme d'autres critères présentent certaines limites qui concernent soit le mode de calcul, soit l'utilisation de la notion de la CAF :
- Le calcul de la CAF est gonflé du montant des provisions qui ne correspond pas à des ressources monétaires potentielles durables ;
- Le calcul de la CAF est influencé directement par le choix comptable et fiscal de l'entreprise ;
- La CAF n'est en aucune manière une mesure pertinente de la profitabilité ou de la rentabilité d'une entreprise ;

3. Etude de la performance financière à partir du modèle d'Altman

De nombreux auteurs et efforts de recherche tentent de modéliser l'évaluation de la performance financière selon des critères et des variables données. Il existe plusieurs façons de mesurer la performance financière, mais dans notre étude, nous avons choisi d'utiliser le modèle d'Altman.

3.1 Définition

« Le Z-score d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la probabilité de faillite au cours des deux prochaines années et de mesurer la stabilité financière des entreprises. Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures

financières jumelées et non séparées. C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines ». ⁵⁹

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

3.2 Présentation

Le Z-score est une méthode de prédiction de défaillance d'entreprise qui a été développée en 1968 par Edward Altman était alors professeur adjoint de finance à l'Université de New York. Il s'agit d'un outil de notation d'entreprise utilisé pour déterminer la probabilité d'échec de l'entreprise Depuis plus de deux ans, en utilisant des techniques statistiques dérivées de cet état financier Dernier.

« En effet Altman était le premier à utiliser plus qu'un ratio pour prévoir la défaillance. Son étude a porté sur un échantillon de 33 entreprises tombées en faillites sur la période 1946- 1965 auxquelles ont été associées 33 saines de même taille et de même secteur. A partir d'une batterie de 22 ratios extraits des états financiers, Altman a sélectionné 5 ratios au terme d'une analyse discriminante ».

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

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

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

3.3 Interprétation du score Z d'Altman

Habituellement, plus le score Z est bas, plus les chances qu'une entreprise se dirige vers la faillite soient élevées. Un score Z inférieur à 1,8 signifie que l'entreprise est en difficulté financière et avec une forte probabilité de faire faillite. D'un autre côté, un score de

⁵⁹ MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT « Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

3 et plus signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité et qu'il est peu probable qu'elle déclare faillite. Un score compris entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone grise et avec une chance modérée de déposer son bilan⁶⁰.

Section 3 : Contrôle de gestion outils de pilotage de la performance financière

Le contrôle de gestion est devenue la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion est alors indispensable pour le bon pilotage de la performance d'une entreprise. Celui-ci est l'un des principaux outils d'évaluation de la performance de l'entreprise, vue son importance, nous avons donc décidé de lui consacrer une section entière.

1. Définition de contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion a été défini par Anthony en (1965), considéré comme son premier père fondateur comme étant « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation objective de l'organisation ». ⁶¹ Ce processus est destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée, puis en (1988) comme « Le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisations ». ⁶²

⁶⁰ <https://fr.livingecompanyadvisors.com/624-what-is-altman-and-rsquo-s-z-score-model> , consulté le 24/05/2023.

⁶¹ Anthony, R. (1999). « Encyclopédie de gestion et de management ». EDITION Dalloz. Paris. P .194.

⁶² Ibid. P. 194.

Selon Burlaud, A et Simon, C « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, et plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ». ⁶³

Pour le plan comptable générale français PCG « Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive » ⁶⁴

A partir de ces définitions, le contrôle de gestion est appréhendé comme un instrument qui s'attache à évaluer et analyser les résultats et les performances globales de l'entreprise en conduisant les responsables à déterminer leur objectif, à mettre en œuvre leurs choix et à contrôler les réalisations.

2. Le rôle actuel de contrôle de gestion

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la gestion et de son environnement en élargissant son champ d'action.

2.1 Les missions actuelles

En asseyant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels comme suit :

Tableau 12: Les missions actuelles du contrôle de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programme, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils

⁶³ Burlaud, A et Simon, S. (1997). « Le contrôle de gestion ». La découverte. Collection repère N°227. P. 9

⁶⁴ Plan comptable générale Français (PCG).

Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet
---	--

Source : Alzard, C et Sépari, S. (2007). « Contrôle de gestion, manuel et application ». EDITION Dunod. Paris. P.32.

Le contrôle de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** → Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** → Communiquer, expliquer, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** → Aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre. ⁶⁵

2.2 Les compétences requises

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

- **Spécialiste** : maîtriser les outils pointus ;
- **Et généraliste** : organiser, coordonner les procédures ;
- **Opérationnel** : gérer l'exécution ;
- **Et fonctionnel** : conseiller les décideurs ;
- **Technicien** : intégrer les dimensions techniques ;
- **Humain** : gérer les hommes et les groupes ;

3. Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, notamment :

⁶⁵ Alzard, C et Sépari, S. (2007). « Contrôle de gestion ». EDITION Dunod. Paris. P. 32.

3.1 La comptabilité générale

3.1.1 Définition de la comptabilité générale

« La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffré et de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'information destiné aux différents utilisateurs ». ⁶⁶

La comptabilité financière est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).
- D'analyser les conditions d'exploitation en vue de réduire ou même de supprimer les frais et les pertes de l'entreprise et d'améliorer les diverses sources de bénéfices.
- De fournir les renseignements clairs et précis nécessaires à la direction, et de répondre aux obligations légales et fiscales.

Une comptabilité simple, claire, qui se rapproche le plus de la situation réelle de l'entreprise, est un puissant outil de la direction, elle représente également un indicateur de bonne gestion.

3.2 La comptabilité de gestion

3.2.1 Définition de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une partie du système d'information de gestion de l'entreprise, dont le rôle premier est d'aider les responsables et les opérationnels dans la définition d'objectifs pertinents et à les atteindre. À cette fin, elle tente de modéliser le fonctionnement de l'entreprise en recherchant notamment les liens existant entre ses ressources économiques et les finalités pour lesquelles celles-ci sont réunies et consommées.

La comptabilité analytique est une des techniques que met en œuvre la comptabilité de gestion. Elle s'intéresse principalement au calcul des coûts et à leur contrôle par le biais de calcul d'écarts. Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle

⁶⁶ Said YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca2013, p.7.

du rendement et de la rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes par une décomposition des coûts de chaque produit ou service, aussi c'est une base pour établir les prévisions des charges et des produits.

L'objectif principal de la comptabilité de gestion est de servir d'outil à la mesure de la performance de l'entreprise.

3.3 Gestion budgétaire

3.3.1 Définition de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions de la gestion budgétaire qui diffèrent d'un auteur à un autre. Nous allons nous attarder sur deux définitions qui ont retenu notre attention.

Selon Goujet, C et Roulet, C (1997) « La gestion budgétaire a pour utilité le chiffrage des prévisions décrivant l'avenir et le dégagement d'écarts entre réalisations et prévisions pour détecter les dysfonctionnements, repérer les corrections nécessaires et situer les responsabilités ». ⁶⁷

Pour Hamini, A (2001) « La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activités de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées ». ⁶⁸

3.3.2 L'intérêt de la gestion budgétaire

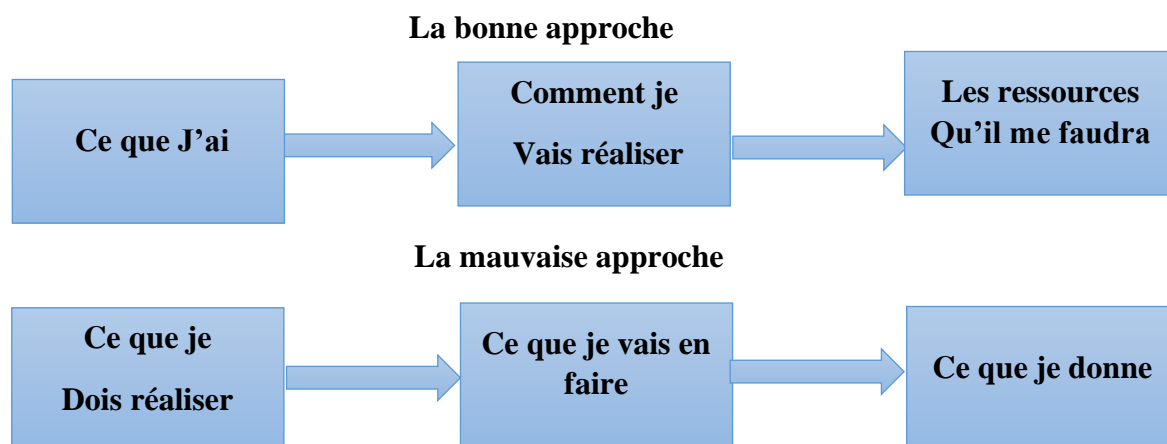
La démarche de la prévision budgétaire permet :

- Une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise, et par l'anticipation sur les réalisations ;
- Elle responsabilise et engage les personnels ;
- Elle force à la coordination des actions ;

⁶⁷ Goujet, C et Roulet, C. (1997). « Comptabilité analytique et contrôle de gestion ». 4^{ème} EDITION Dunod. Paris. P. 41.

⁶⁸ Hamini, A. (2001). « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle ». EDITION Berti. Alger. P. 12.

Figure 4: Une bonne gestion budgétaire



Source : Brookson, S. (2001). « Gérer un budget ». 1^{ère} Edition Mango. Grande-Bretagne. P. 41.

La gestion budgétaire est ne nésite absolue, car elle permet à la fois à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de ne pas se laisser surprendre par les dérives éventuelles. Faire de la gestion dans une entreprise c'est faire la gestion prévisionnelle. Gestion budgétaire et gestion prévisionnelle sont deux expressions synonymes En économie d'entreprise, une prévision est appelée « budget ». ⁶⁹

3.3.2 Les étapes de la gestion budgétaire

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

⁶⁹ Benabed, M et Guedeche, K. (2016). « Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire ». Revue chercheur économique (2). Tizi-Ouzou. P. 38-48.

3.4 Le tableau de bord

3.4.1 Définition du tableau de bord

Selon Doriath, B et Goujet, C « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs ». ⁷⁰

Pour Alazard, C et Sépari, S « un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ⁷¹

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet de donner de précieuses indications au décideur. Les techniques modernes de visualisation par ordinateur sont vivement recommandées.

3.4.2 Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il l'aide à la prise de décision en lui apportant une information sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité, et sur leurs conditions de réalisation : moyens mise en œuvre, évolutions de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible voire anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité. ⁷²

3.4.3 Les types du tableau de bord

On distingue plusieurs types de tableau de bord :

- a. **Le tableau de bord de gestion :** Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un

⁷⁰ Doriath, B et Goujet, C. (2007). « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3^{me} EDITION Dunod. Paris. P. 284.

⁷¹ Alazard, C et Sépari, S. (2007), Op. Cit. p. 599.

⁷² Doriath, B et Goujet, C. (2007), Op. Cit, P. 284.

service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier.⁷³

b. Le tableau de bord stratégique : Il est appelé aussi par certains auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire :⁷⁴

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...
- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits.

c. Le tableau fonctionnel : Le tableau de bord fonctionnel est un modèle de tableau de bord qui s'adresse plus spécifiquement au service fonctionnel comme à la direction générale. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte la vision d'efficacité du fournisseur de service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur du service. La collecte se fait avec les deux types de population et il y aura un tableau de bord par application concernée.

Au niveau fonctionnel, on traite les indicateurs de satisfaction dédiés aux clients (utilisateurs des applications informatiques) ainsi que l'indicateur d'efficacité des fournisseurs (Service informatiques). On peut élaborer certains indicateurs d'efficacité par consolidation des indicateurs opérationnels collectés directement de l'ordinateur.

C'est au niveau fonctionnel que l'élaboration des indicateurs est la plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plupart des menaces et prendre les principales mesures de sécurité, car on peut agir rapidement par démultiplication.

d. Le tableau de bord opérationnel : c'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont

⁷³ ALAZARD.C et SEPARIS Op.cit., 2010. P. 574.

⁷⁴ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998. P. 190.

généralement exprimés en terme de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel.

3.5 Le reporting

3.5.1 Définition du reporting

Le reporting est un moyen efficace pour dresser le bilan général des activités d'une entreprise. La grille reste un outil d'aide à la décision. Elle effectue une présentation périodique des résultats des activités de chaque département.

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

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

3.5.2 Les missions du reporting

Le reporting est un outil de suivi et d'évaluation des performances pour informer la hiérarchie de la marche et de l'évolution des unités décentralisées qui a pour mission de :

- Comparer les réalisations avec les prévisions ;
- Identifier les causes des écarts et définir les actions correctives⁷⁵ ;

3.5.3 Les objectifs du reporting

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion : ⁷⁶

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats ;

3.5.4 Types de reporting

- a. **Reporting de gestion** : Le reporting de gestion permet aux chefs d'entreprise d'aller au-delà de la vision interne de leurs activités. Chaque jour, des faits peuvent lui échapper. Pour l'aider à élargir ses horizons et à planifier l'avenir

⁷⁵ Loning, H, Malleret, V, Méric, J, Pesqueux, Y, Chaipello, E, Michel, D et Solé, A. (2002). « Le contrôle de gestion ». EDITION Dunod. Paris. P. 134-137.

⁷⁶ Beatrice Et Français, G. (2009). « Essentiel du contrôle de gestion ». Lextenso. Paris. P.124.

de l'entreprise, il a besoin de mesures précises. Cela lui permettra de prévoir l'évolution du marché, de gérer les grands projets qu'il met en œuvre et d'augmenter ses profits.

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

- b. Reporting financier :** L'objectif du reporting financier est de décrire avec précision la situation financière d'une entreprise. Utilisé par la direction de l'entreprise, le reporting financier est également un outil très apprécié des investisseurs. Quels qu'ils soient, ils doivent évaluer objectivement la santé financière des entreprises dans lesquelles ils ont investi ou dans lesquelles ils cherchent à investir. « Le reporting présente également des avantages plus spécifiques à la mesure de performance locale. En premier lieu, les informations financières offrent à la direction générale une vision synthétique de la performance des activités. Ceci est un avantage important, car il existe un risque réel de surcharge d'information pour les dirigeants, qui bride alors la prise de décision. Par ailleurs, ce caractère synthétique permet de préserver un espace d'autonomie pour les responsables d'entités, et évite donc les risques de sur contrôle ». ⁷⁷

Conclusion

A travers les différents points de ce chapitre nous avons pu appréhender, l'importance pour une entreprise de mettre en place un ensemble d'outils d'analyse des informations comptables (bilan comptable, TCR, et annexes) et financières (bilan financier) produits par ses états financiers. Les indicateurs d'équilibre financiers (FR, BFR, TN) permettent aux responsables financiers de suivre les progrès de l'entreprise et de situer l'image fiable qu'elle offre aux tiers, mais le plus important est d'aider ces responsables à prendre les décisions adéquates pour atteindre les objectifs fixés, ou encore les ratios d'activités est une démarche utilisée pour déterminer en détail la situation de chaque composante du bilan et des comptes de résultats pour se renseigner sur l'autonomie et la

⁷⁷ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et pierre-Lauterant BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, GUALINO 2 Ed, Paris 2004, p.144.

capacité d'endettement de l'entreprise, afin d'évaluer ses performances futures et actuelles, ainsi que sa performance par rapport à celles de ces concurrentes du même secteur d'activités.

Ensuite, la présentation des soldes intermédiaires de gestion fait ressortir des soldes englobant les charges et les produits de l'entreprise 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. Et la capacité d'autofinancement qui correspond aux ressources générées par l'activité de l'entreprise sur une période donnée, reflète la capacité potentielle de l'entreprise à croître.

L'utilisation de modèle d'évaluation le score z d'Altman qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise. Par exemple à créer de la richesse pour ces actionnaires, ou encore de prédire sa probabilité de faire faillite dans un avenir proche, de tel modèle permet aux dirigeants de prendre des actions correctives si besoin et d'orienter les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cependant, le contrôle de gestion est un outil de pilotage permettant aux dirigeants de disposer à temps d'une information fiable qui leur permet d'évaluer le résultat de leurs décisions passées et de suivre le progrès des actions en cours. Donc pour piloter et orienter la performance d'une entreprise et exécuter sa gestion et atteindre ses objectifs stratégique et opérationnel, il est important qu'il s'appuie sur des outils de contrôle de gestion qui est considéré comme un outil de pilotage tels que le tableau de bord et la gestion budgétaire, qui permettent les calculs budgétaires, une analyse des coûts, et des écarts entre ces prévisions et les réalisations qui sont comme un guide Indispensable pour les managers pour la conduite de leur activité.

Chapitre III :

Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Introduction

Selon Emmanuel kant « La théorie sans la pratique est inutile, et la pratique sans la théorie est aveugle »

Et après vue les théoriquement dans les chapitres précédents les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière, ainsi les techniques d'évaluation de la performance financière. Dans ce chapitre nous allons essayer de rapprocher l'aspect théorique de l'entreprise de l'empirique

Pour réaliser notre étude, nous avons fait un stage d'une durée d'un mois (du 27 février au 26 Mars) au sien de la **SARL VMS**.

Avant d'entamer notre analyse il y a lieu de commencer ce troisième et dernier chapitre par la présentation de la **SARL VMS** en premier lieu en évoquant, son historique son évolution, sa dénomination, sa forme juridique, son capital sociale, sa situation géographique, et ses activités ainsi ses investissements, et nous allons présenter l'organigramme général de l'entreprise et ses différentes structures.

L'objectif de ce chapitre consiste à évaluer la performance financière de l'entreprise et interpréter les résultats obtenus à travers la mise en place de différents documents comptables fourni par la **SARL VMS** des deux exercices **2020** et **2021**.

Notre travail sera structuré comme suit :

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise

Section 3 : Evaluation de l'activité et la performance de l'entreprise

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section portera sur la présentation générale de la **SARL VMS**, en évoquant son historique, sa situation géographique son statut juridique, ainsi que son organigramme qui récapitulera tous les directions et les services au sien de cette entreprise.

1. Historique et évolution de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise a commencé en 2016, avec le lancement dans l'importation de pièces de rechanges automobiles via la première entreprise dénommée la SARL TRADER LINE, puis en 2010 à l'importation et la commercialisation de cycles et motocycles sous le label VIVA MOTOR ALGERIE.

Cette première expérience permet à l'entreprise de familiariser avec le marché des motocycles, et acquis une expertise solide dans ce marché. Cela s'est traduit sur le terrain par la création d'une nouvelle société appelée SARL VMS INDUSTRIE en 2014, avec un capital social de 20 000 000 DA pour mieux répondre aux besoins du marché local et aux orientations du gouvernement.

La SARL VMS INDUSTRIE donc est créé le 21/07/2014 avec pour principale activité « FABRICATION DE CYCLES ET MOTOCYCLES ». Sous le registre de commerce n° 14B0188211-06/00, code d'activité : N°105 405 : Fabrication de cycles et motocycles, N° 105 406 : Fabrication de pièces détachées et accessoires pour cycles et motocycles & N° 105 703 : Fabrication de tous matérielles, équipements, appareils et articles destinés aux handicapés.

Le début d'activité a eu lieu à HELLOUANE commune d'IFRI OUZELLAGUEN, entrée en activité le 21/02/2015 dans la fabrication et le montage en CKD de cycles et motocycles ; pendant qu'une unité de fabrication aux normes industrielles se réalisent au lieu-dit ZAC LARBAA COMMUNE DE TOUDJA wilaya de BEJAIA sur un terrain acquis en toute propriété par les associés de l'entreprise.

Cette unité inscrite à l'ANDI sous le numéro 2015/06/0380/0 au quelle a été transféré le siège social de l'entreprise, entrée en exploitation le 21 octobre 2018 avec une augmentation de capital social à 7 00 000 000 DA, le registre de commerce a été modifié en registre biométrique conformément au décret exécutif No.18-112 du 11 avril 2018

Elle exerce sous le LABEL « VMS » marque déposée à l'INAPI (DZ/T/2015/1734 du 15/04/2015), dispose d'un numéro d'identification mondial des constructeurs automobiles (WMI/BRT) du 30/12/2018, en plus d'un certificat d'origine de produit algérien No. 034/CCIS/B/2022 et un certificat de fabrication No. 33/CCIS/B/2022. Mis à jour annuellement.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

L'effectif de la SARL VMS INDUSTRIE à ce jour est de 440 employés directs composés de plus de 50% de jeunes diplômés dans diverses spécialités (commercial, finances, marketing, informatique, ingénieurs en génie mécanique, électromécanique, électronique, contrôle de qualité,...etc.) et d'environ 500 employés indirects représentant le réseau de distribution répartis sur tout le territoire national et assurant une meilleur prise en charge en matière de garantie et la disponibilité du service après-vente.

2.Dénomination

VIVA MOTOR SAIGH (VMS)

3.Forme juridique

Société à responsabilité limité (SARL)

4.Capital sociale

700 000 000 DA

4.Situation géographique

ZAC LARBAA COMMUNE DE TOUDJA Wilaya de Bejaia sur un terrain acquis en toute propriété par les actionnaires de l'entreprise.

6.Activités

Dans le créneau de l'activité qui est la production de cycles et motocycles destinée pour la commercialisation et la mise en circulation, il a été procédé à l'homologation et à l'immatriculation de tous les produits qui ont fait l'objet de réception par type au niveau de la direction de l'industrie et des mines de la wilaya de Bejaia, dont le nombre total est de 38 modèles.

La **SARL VMS** fabrique **4** types de motocycles chaque type compose de plusieurs modèles.

7.Ses investissements

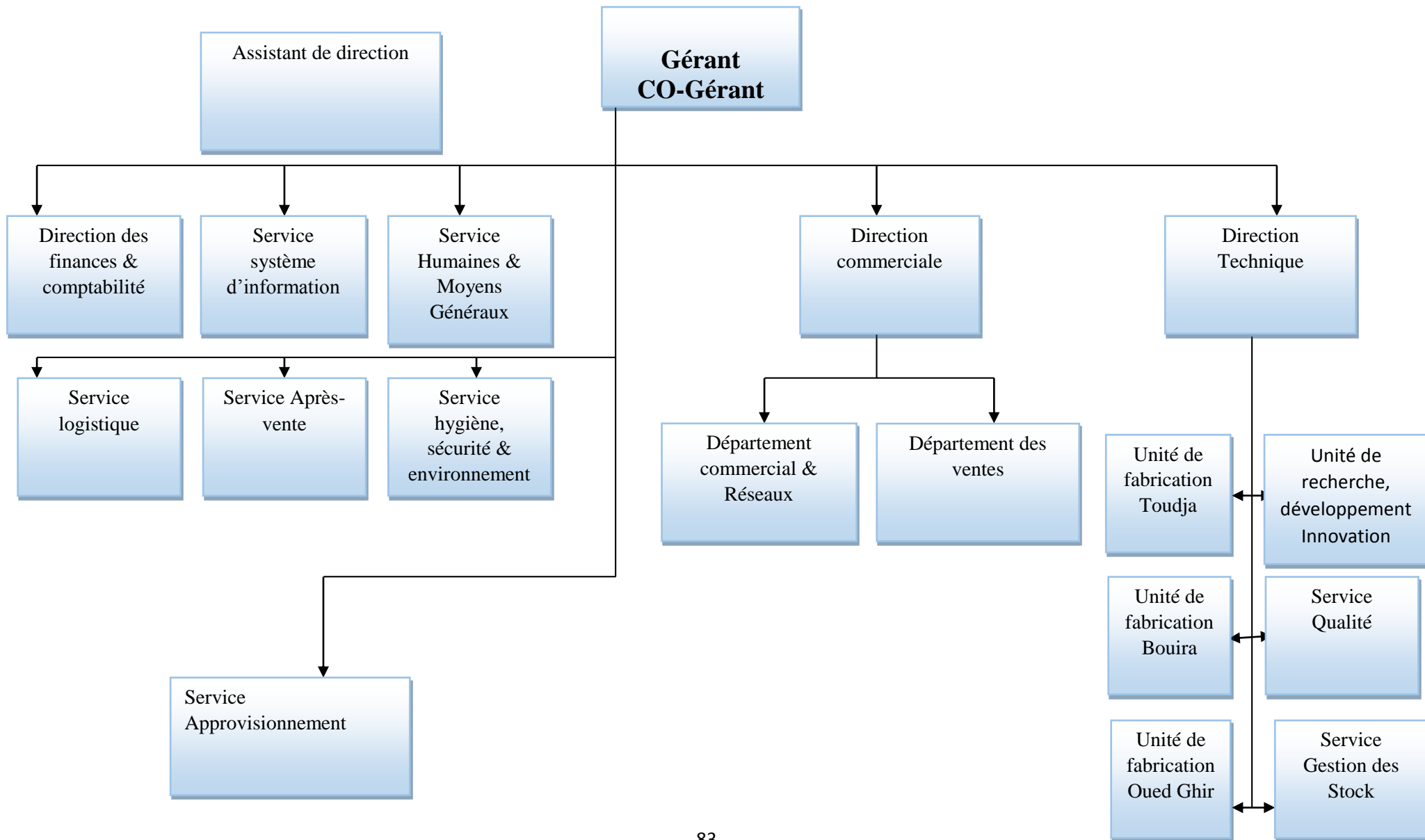
Elle a engagé d'importants investissements dans le but d'accroître sans cesse le taux d'intégration, qui se sont traduits par :

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

- ✓ Construction d'une unité de production de châssis motorcycle à trois roues, et production de motorcycle à trois et quatre roues à OUED CHIR d'une superficie de 12 000 m² qui est entrée en exploitation en novembre 2020 à savoir la fabrication des premiers châssis de tricycle en Algérie.
- ✓ Construction d'une unité de production d'intrants à SIDI KHALED CNE EL BADRI WILAYA DE BOUIRA d'une superficie de 18 000 m², spécialisée dans la production d'intrants et de toutes pièces mécano-soudures telles que les châssis, les caisses pour une meilleure industrie intégrante.
- ✓ Construction d'une unité de production d'une superficie de 3 800 m² des intrants de production et injection plastique.
- ✓ Un centre de recherches et développement d'une superficie de 1000 m², bâti sur quatre niveau à 440 m² chacun, doté d'équipements et de compétences (ingénieurs et chercheurs) dédié pour mission l'amélioration du taux d'intégration et la compétitivité des produits pour être prêts à l'exportation.
- ✓ Un centre logistique d'une superficie de 3800 m² sur deux niveau à Relizane d'une capacité de stockage de 3500 unités.
- ✓ Une direction commerciale à cheraga wilaya d'Alger d'une superficie de 280 m² sur quatre niveau dont un showroom et le service après-vente.

La SARL VMS INDUSTRIE est en cours de certification pour la ISO 9001 version 2015 pour leur système de management de la qualité ainsi que la 17 020 pour l'évaluation de la conformité technique.

Figure 5: Organigramme Macro de VMS INDUSTRIE



9. Structures organisationnelle de VMS

Gérant et Co-Gérant

Chargé de :

- dirige la société et prend la plupart des décisions qui la concernent. À ce titre ;
- Représente l'entreprise, tout comme il engage sa responsabilité pour chacun de ses choix et chacune de ses actions, est une personne ;
- chargée de représenter la société à l'égard des tiers. Ses pouvoirs sont multiples et couvrent notamment la réalisation des actes de gestion courante de la société ;

Assistant de direction

Chargé de :

- Accueillir les visiteurs, clients, fournisseurs, les diriger, noter les messages et planifier les rendez-vous.
- Trier, distribuer, affranchir, enregistrer le courrier et s'occuper de la gestion des messages électroniques.
- Rédiger et mettre en forme les documents, les faire suivre et les ranger.
- Organiser des déplacements de membres de l'équipe ou du responsable.

9.1 Les différents directions

➤ Direction des finances et comptabilités

Chargée de :

- La tenue de la comptabilité
- La gestion de la trésorerie
- La tenue des inventaires

➤ Direction commerciale

Chargé de :

- Définir et coordonner les actions de l'ensemble des commerciaux ;

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

- Suivre la réalisation des objectifs de vente à moyen ou à long terme ;
- Recruter de nouveaux collaborateurs pour accroître la force de vente ;
- Former les commerciaux aux techniques de vente ;
- Gérer le budget de l'équipe commerciale ;

➤ Direction Technique

Chargé de :

- Développement et entretien des installations techniques ;
- Mise en place de procédures ;
- Encadrement et management des équipes techniques ;
- Sélection des fournisseurs ;
- Veille au respect des normes ;
- Contrôle des phases de développement ;
- Conception de nouveaux produits ;

➤ Service système d'information

Chargé de :

- le service en charge du parc informatique d'une entreprise ;
- Les personnes y travaillant ont pour rôle la configuration du serveur, veiller à la sécurité du réseau et des postes informatiques et l'installation des logiciels et mise à jour ;

➤ Service ressources humaines & moyens généraux

Chargé de :

- le **recrutement**, l'administration et la gestion du personnel et des chercheurs ;
- la gestion de l'administration interne et la mise à disposition des moyens généraux ;
- la gestion des salaires et des honoraires ;
- l'élaboration des plans de carrière

➤ Service logistique

Chargé de :

- gestion des stocks, manutention des composants, gestion des flux informationnels ;

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

- stockage des produits, transport vers les distributeurs et vers les clients ;

➤ Service après-vente

Chargé de :

- Assurer un bon accueil à la clientèle pour la fidéliser ;
- Organiser la gestion des appels des clients ;
- Conseiller la clientèle ;
- Proposer des solutions lors de réclamations de la clientèle ;
- Élaborer et participer à la stratégie relation clientèle ;

➤ Service Hygiène, sécurité & environnement

Chargé de :

- Identifier, analyser et hiérarchiser les risques professionnels en observant les conditions de travail des salariés, afin d'en réduire l'impact et proposer des actions d'amélioration ;
- La mettre en œuvre. Il ou elle assure la prévention des risques et accidents qui pourraient survenir au sein d'une entreprise et remettre en cause la sécurité des salariés ;

➤ Service approvisionnement

Chargé de :

- Répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement.
- L'achat au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais ;

➤ Département commercial & réseaux

Chargé de :

- Adossé au service marketing, le service commercial encadre la fonction vente dans l'entreprise. ;
- transformer un prospect en client. Ces dernières années, avec la poussée de l'orientation client, le service commercial et le service client se rencontrent, notamment sur la notion de conseil en avant-vente

➤ **Département des ventes**

Chargé de :

- Maîtriser le discours commercial et les supports de vente ;
- Solliciter des rendez-vous de présentation produits/services ;
- Créer et/ou dérouler la présentation commerciale ;
- Rédiger les offres et les contrats commerciaux ;

Section 2 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise

Dans cette section nous allons essayer de donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise **VMS** durant les exercices **2020** et **2021** à partir des différents documents comptables des états financiers (Bilan, Comptes de résultat...), fournies par cette dernière. En mettant en pratique les différents outils et modèles d'évaluation de la performance financière.

1. Analyse de la structure financière

1.1 Elaborations des bilans financiers en grandes masses pour les années 2020 et 2021

Tableau 13: Bilan net en grandes masses de l'année 2020. UM : DA

Actif (Besoin de financement)	Montants	%	Passif (Ressources de financement)	Montants	%
Actif Immobilisée	685 833 149,53	20,19%	C. propres	1 864 352 927,28	54,89%
Actif circulants	2 711 357 367,06	79,81%	DLMT	532 865 097,15	15,68%
V.E	2 262 008 026,97	66,58%			
V.R	250 610 475,27	7,38%			
V.D	198 738 864,81	5,85%	DCT	999 972 492,16	29,43%
Total Actif	3 397 190 516,59	100%	Total passif	3 397 190 516,59	100%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de la SARL VMS.

**Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière
cas SARL VMS**

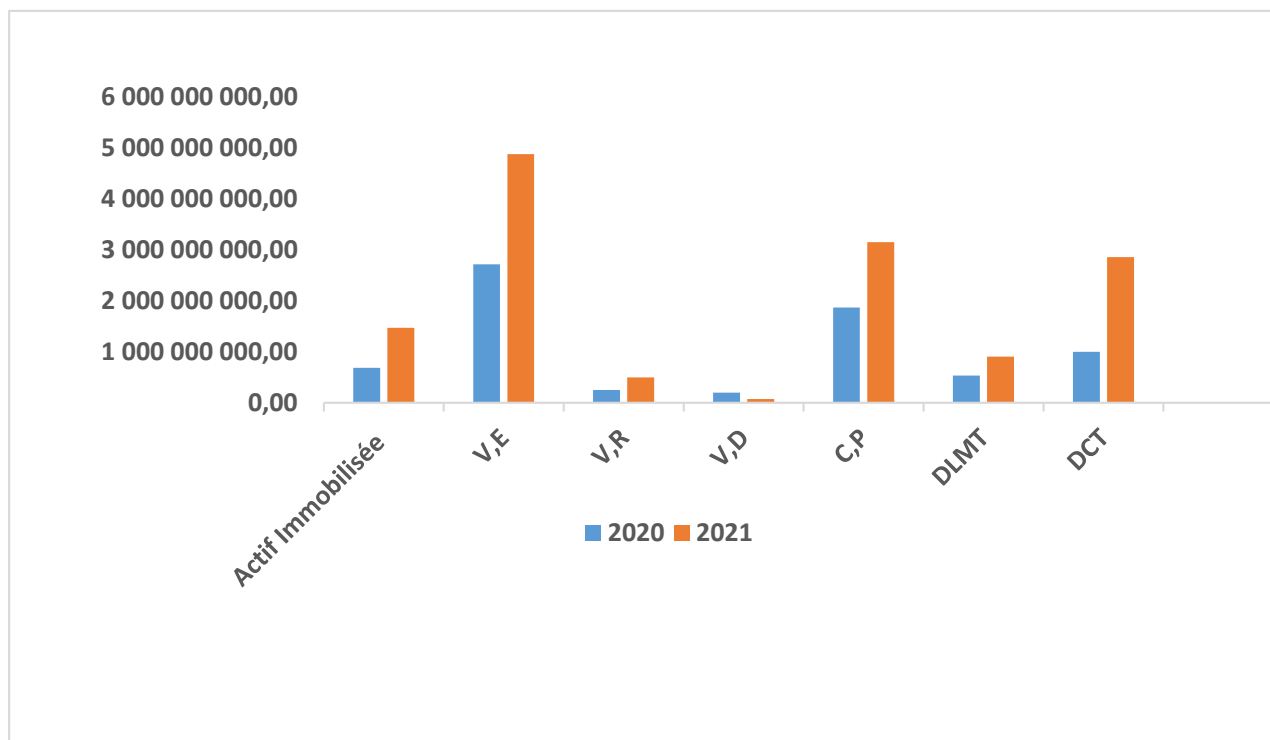
Tableau 14: Bilan net en grandes masses de l'année 2021.

UM : DA

Actif (Besoin de financement)	Montants	%	Passif (Ressources de financement)	Montants	%
Actif Immobilisée	1 467 474 863,65	21,25%	C. propres	3 147 638 321,67	45,57%
Actif circulants	5 439 330 411,57	78,75%	DLMT	904 994 942,51	3,10%
V.E	4 871 074 820,92	70,52%			
V.R	495 573 148,38	7,17%			
V.D	72 682 472,27	1,05%	DCT	2 854 172 041,04	41,32%
Total Actif	6 906 805 305,22	100%	Total Passif	6 906 805 305,22	100%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan de la SARL VMS.

Figure 6: Représentation graphique des bilans en grandes masses des année 2020 et 2021



2.1. L'analyse des bilans en grandes masses

2.1.1 Les éléments de l'actif

➤ Les immobilisations

Les immobilisations représentent respectivement au titre des exercices **2020** et **2021** ; **20,19%** et **21,25%** ; du total de l'actif, avec une évolution de **113,96%** ; due à l'acquisition des nouvelles immobilisations (investissements).

➤ L'actif circulant

Se compose de stocks, créances rattachées à l'exploitation ou hors exploitation, les liquidités et les valeurs qui leur sont assimilées.

➤ V.E

Constituent l'ensembles des stocks de matières premières et de produits finis appartenant à l'entreprise **VMS**, relatifs à son exploitation, elles représentent **66,58%** et **70,52%** du total de l'actif, respectivement pour les exercices **2020** et **2021** ; avec une évolution de **115,34%** ; due à l'augmentation du niveau de productions des cycles et motocycles.

➤ VR

Les valeurs réalisables ont enregistré un taux d'évolution très important de **97,75%** en **2021** par rapporta **2020** ; expliquée l'accroissement du niveau des ventes(clients) de l'entreprise, résultant de l'augmentation du volume de production et la diversification des produits (cycles motocycles).

➤ V.D

Nous constatons une diminution des valeurs disponibles de **63,42%** en **2021** par rapport à **2020** ; **cette** régression est due à l'accroissement des besoins de l'exploitation engendré par les nouveaux investissement acquis en **2021**.

2.1.2. Les éléments de passifs

➤ CP

Les capitaux propres correspondent au montant que les propriétaires disposent dans l'entreprise, l'objectif principale de la **SARL VMS** est d'investir et d'accroitre son capital.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

On constate une évolution de **68,83%** d'une année à l'autre, cette évolution issue du part net par groupe.

➤ **DLMT**

Les dettes à long et moyen terme ont connu une augmentation en **2021** de **69,84%** ; car l'entreprise **VMS** a contracté des nouveaux emprunts bancaires.

➤ **DCT**

Les dettes à courte terme de l'entreprise **VMS** représentent **29,43%** en **2020** et **41,32%** en **2021** du total du passif, et ont connu une évolution très élevée de **185.43%** en **2021** ; cet accroissement est expliquée par les nouvelles dettes fournisseurs servant à financer les nouveaux besoins du cycle d'exploitation, et par la hausse des prix de la matière première durant l'année **2021** sur le marché national et international.

2. Analyse de la performance de l'entreprise par les indicateurs d'équilibre financier

2.1 Fond de roulement

Le fonds de roulement représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Le FR se calcule par deux méthodes :

✓ **Par le haut du bilan**

$$\text{FR} = \text{KP} - \text{Actif Immobilisé}$$

$$\text{FR} = \text{CP} + \text{DLMT} - \text{Actif Immobilisé}$$

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Tableau 15: Calcule Le FR par le haut du bilan financier

Désignation	2020	2021
CP	1 864 352 927,28	3 147 638 321,67
DLMT	532 865 097,15	904 994 942,51
Actif Immobilisé	685 833 149,53	1 467 474 863,65
FR	1 711 384 874,90	2 585 158 400,53

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des états financiers de la SARL VMS.

✓ Par le bas du bilan

$$\text{FR} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Tableau 16: Calcule le FR par le bas du bilan financier

Désignation	2020	2021
AC	2 711 357 367,06	5 439 330 441,57
DCT	999 972 492,16	2 854 172 041,04
FR	1 711 384 874,90	2 585 158 400,53

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

Pendant les deux années **2020** et **2021** on remarque que le fond de roulement est positif et en évolution d'un taux de **51,06%** ; Cela est dû à l'augmentation des capitaux propres et des dettes moyennes et long terme de l'entreprise, Ce qui signifie que l'entreprise est disposée suffisamment de capitaux permanents pour financer ses investissements, et a dégagé un excédent(FR), qui servira à financer le cycle d'exploitation.

2.2 Besoin de fond de roulement

Le besoin en fond de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par des dettes liées au cycle d'exploitation.

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

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Tableau 17: Calcule du BFR

Désignation	2020	2021
VE	2 262 008 026,97	4 871 074 820,92
VR	250 610 475,27	495 573 148,38
DCT	999 972 492,16	2 854 172 041,04
BFR	1 512 646 010,09	2 512 475 928,26

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des états financiers de la SARL VMS

Interprétation

D'après les calculs on constate que le BFR est positif, et enregistre un taux d'évolution de **66,1%** ; ce qui signifie que le cycle exploitation a exprimé un besoin de financement au titre des exercices **2020** et **2021**.

2.3 Trésorerie nette

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FR et du BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FR après financement du BFR. L'équilibre financier, s'établit à partir de la relation fondamentale suivante :

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau 18: Calcule la TN

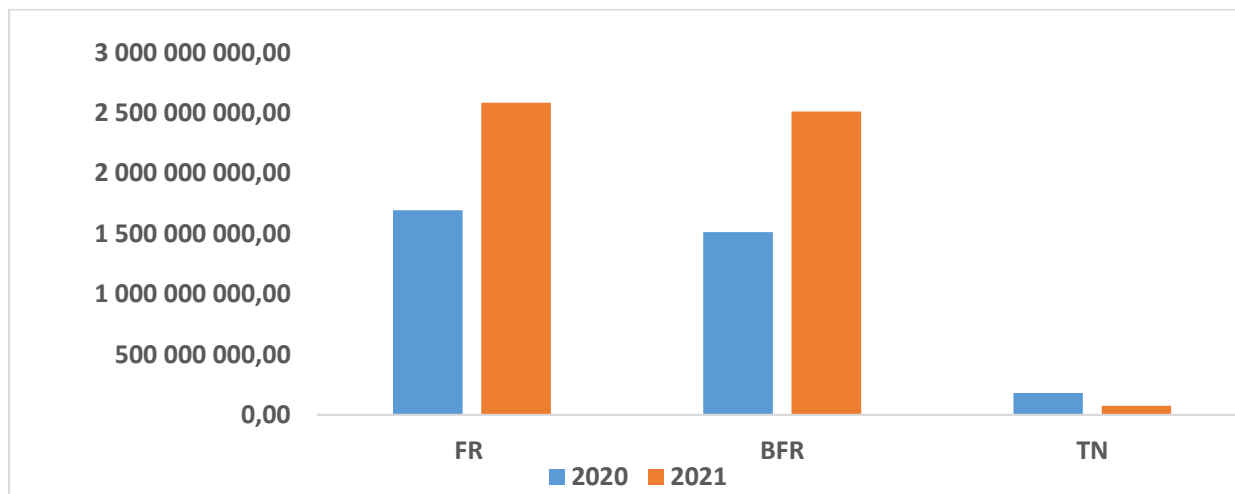
Désignation	2020	2021
FR	1 711 384 874,90	2 585 158 400,53
BFR	1 512 646 010,09	2 512 475 928,26
TN	198 738 864,81	73 682 472,27

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

Les données ci-dessus indiquent que durant les deux années **2020** et **2021** ; la trésorerie réalisée par La **SARL VMS** est positive. Ce qui signifie que l'entreprise a dégagé un excédent de liquidité qui se trouve en trésorerie.

Figure 7: Représentation graphique du FR, BFR, TN



5. Analyse par la méthode des ratios

Les ratios de rentabilité : Nous allons présenter les ratios des trois types de rentabilité, à savoir, la rentabilité économique, la rentabilité financière, et enfin la rentabilité commerciale.

Tableau 19: Calcul des ratios de rentabilité des années 2020 et 2021.

Désignation	Formule	2020	2021
rentabilité économique (RE)	Résultat net / Total du bilan	0,22	0,22
rentabilité Financière (RF)	Résultat net / Capitaux propres	0,39	0,48
rentabilité commerciale (RC)	Résultat net / chiffre d'affaire	0,15	0,19
Effet de levier financière (ELF)	Ration de RF-ration de RE	0,17	0,26

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

Interprétation

➤ Rentabilité économique

On remarque que le taux de rentabilité économique est positif, durant les deux années **2020** et **2021**. Donc les capitaux engagés par l'entreprise génèrent une richesse.

➤ Rentabilité financière

La rentabilité financière mesure. Nous constatons que la rentabilité financière de **VMS** est positive et en évolution au cours des années **2020** et **2021** ; soit respectivement **0,39** et **0,48** ; Cela signifie que la société a la capacité de rémunérer ses actionnaires.

➤ Rentabilité commerciale

La **SARL VMS** a connu une rentabilité commerciale positive et en évolution durant les deux années **2020** et **2021** soit respectivement **0,15** et **0,19**. Ce qui signifie que l'activité commerciale de l'entreprise est rentable.

➤ Effet de levier financier

D'après les résultats qu'on a trouvés nous remarquons que l'effet de levier est positif durant les deux années **2020** et **2021** cela signifie que l'endettement a un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

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

Tableau 20: Calcul de ratios de solvabilité 2020/2021

Désignation	Formule	2020	2021
Solvabilité générale	Total Actif / Total dettes	2,22	1,84

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

Interprétation

Ce dernier a connu une diminution en **2021** par rapport au **2020** suite à l'augmentation des dettes. Nous constatons que ce ratio est supérieur à 1 dans ce cas l'actif couvre suffisamment les dettes, dans ce cas-là l'entreprise est solvable.

Les ratios de liquidité :

Tableau 21: Calcul des ratios de liquidité 2020 et 2021

Désignation	Formule	2020	2021
Liquidité générale	$\text{Actifscirculant} / \text{DCT}$	2,71	1,9
Liquidité réduite	$(\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$	0,45	0,2
Liquidité immédiate	VD / DCT	0,2	0,02

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

➤ Liquidité générale

Nous constatons que ce dernier est supérieur à 1, en enregistrant un taux de **2,71** en **2020** et un taux de **1,9** en **2021** ; Cela signifie qu'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.

➤ Liquidité réduite

La ration de liquidité réduite est inférieure à 0,3 en **2021** ; ce que signifie que la SARL VMS n'ai pas de capacité à honorer ses échéances à court terme, par contre en **2020** le ratio est supérieur à 0,3 ; l'entreprise arrive à rembourser des dettes à court terme grâce à ses disponibilités et par les encaissements de ses créances.

➤ Liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate est très faible durant les années étudiée inférieur à 1 cela peut traduire par la non capacité de remboursement des dettes à court terme du passif courant.

Les ratios de structure financières

Tableau 22: Calcul des ratios de structure financière 2020 et 2021

Désignation	Formule	2020	2021
Autonomie financière	Capitaux propres / Total dettes	1,22	0,84
Ration de financement permanent	Capitaux permanant / actif immobilisé	3,5	2,76
Ration de capacité de remboursement	DLMT / CAF	0,68	0,54
Ration d'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanant	0,78	0,78
Ration d'endettement	Totale dettes / Totale actif	0,45	0,54

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

➤ Autonomie financière

Nous remarquons que ce dernier est supérieur à 1 en **2020** donc l'entreprise est autonome financièrement, contrairement à **2021** ou le ratio est inférieur à 1, soit **0,83**.

➤ Ration de financement permanent

Ce ratio est largement supérieur à 1 pour les deux années, cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations avec ses ressources durables et dégage des fonds de roulement considérables.

➤ Ratio de capacité de remboursement

Cette ration n'a même pas atteint le chiffre 1, soit **0,68** pour l'année **2020** et **0,54** pour l'année **2021** ; ce qui indique que l'entreprise est capable de rembourser ces dettes financières.

➤ Ratio d'indépendance financière

Ce ratio est stable et supérieur à 0,5 pour les deux années soit **0,78** cela signifie que les capitaux propres de l'entreprise représentent **78%** des ressources durables, donc l'entreprise est dotée de l'indépendance financière.

➤ **Ratio d'endettement**

Les ratios d'endettement calculés sont très acceptables et reflètent la bonne politique d'endettement de l'entreprise, en effet, les ressources étrangères ne représentent que **45%** et **54%** des ressources financières de l'entreprise, respectivement pour l'année **2020** et **2021**.

Section 3 : Evaluation de l'activité et la performance de l'entreprise

1. Analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

1.1 Production de l'exercice

C'est la production de l'entreprise réalisée au cours de la période d'exercice. Le chiffre d'affaire de l'entreprise représente les ventes en produits fini ou semi fini.

Production de l'exercice = Vente et produits annexes + Variation de stocks de produits finis et encours + Production immobilisée + Subventions d'exploitation

Production (2020) = 4 726 913 696,53 + 265 478 304,40 + 0 + 169 090,94 = **4 992 561 091,87**

Production (2021) = 7 900 103 369,98 + 614 721 013,56 + 0 + 31 635,73 = **8 514 856 019,2**

Tableau 23: L'évolution de la production de l'exercice 2020 et 2021.

Production exercice 2020		
Désignation	Quantité (unités)	Valeur (DA)
Production	28 942	4 992 561 091,87
Production exercice 2021		
Désignation	Quantité (unités)	Valeur (DA)
Production	42 771	8 514 856 019,27

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Interprétation

D'après les données des deux derniers tableaux ; on remarque que l'entreprise a réalisé au titre de l'exercice **2021** ; une production et un chiffre d'affaires très élevés par rapport à l'année **2020** ; soit une évolution respective de **67,13%** et **70,55%** en valeur, issue de l'augmentation du volume de production après les nouveaux investissements, et la diversification des produits qui a conduit à des nouveaux marchés.

1.2 consommation de l'exercice

C'est le solde majeur du compte du résultat, il exprime la valeur créée par l'entreprise au cours de l'exercice.

$$\text{Consommation de l'exercice} = \text{Achats consommés} - \text{services extérieurs et autres consommations}$$

Tableau 24: L'évolution de la Consommation de l'exercice 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
Achats consommés	-3 391 521 137,86	-5 553 726 029,49
Services et autres consommations	-535 431 633,16	-781 004 798,27
Consommation	3 926 952 771,02	6 334 730 827,76

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

On constate que le volume de consommation des matières premières et autres est augmenté durant l'exercice **2021** ; vu le volume de production qui augmente au même temps. Sois un taux d'évolution est de **61,31%**.

1.3 La valeur ajoutée (VA)

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité. C'est une nouvelle richesse créée par l'entreprise, ses créanciers, ses actionnaires.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Valeur ajoutée = Production de l'exercice – consommations intermédiaires

Tableau 25: L'évolution de la valeur ajoutée 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
Production de l'exercice	4 992 561 091,87	8 514 856 019,27
Consommations intermédiaires	3 926 952 771,02	6 334 730 827,76
V.A	1 065 608 320,85	2 180 125 191,51

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

On remarque que l'entreprise a réalisé des valeurs ajoutées très importante, avec un taux d'évolution de **104,59%** par rapport à l'année **2020**. Ce qui signifie que l'entreprise a créé de la richesse.

1.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle mesure la performance économique ou financière de l'entreprise ou de l'unité de production. Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou rémunérer des capitaux propres ou empruntés.

EBE = Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation – Charges du personnel – Impôts et taxes

Tableau 26: L'évolution de l'Excédent brut d'exploitation 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
VA	1 065 608 320,35	2 180 125 191,51
Subvention d'exploitation	-	-
Charges du personnel	-156 260 313,76	-239 445 283,74
Impôts et taxes	-21 844 088,61	-60 308 079,13
EBE	887 503 918,48	1 880 371 828,64

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Interprétation

On remarque que l'excédent brut d'exploitation est positif durant les deux exercices, avec une évolution de **111,87%** ; donc les produits d'exploitation sont supérieurs aux charges d'exploitation, par conséquent, l'activité de l'entreprise est rentable.

1.5 Le résultat opérationnel (RO)

Il représente le résultat d'exploitation par l'entreprise par la mesure des performances industrielles et commerciales de l'entreprise quel que soit la nature de l'activité.

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotations aux amortissements} - \text{reprises sur pertes de valeur}$$

Tableau 27: L'évolution du résultat opérationnel 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
EBE	887 503 918,48	1 880 371 828,64
Autres produits opérationnels	2 637 608,77	3 549 321,53
Autres charges opérationnels	-29 826 309,17	-82 505 055,41
Dotations aux amortissements	-52 849 458,64	-168 555 435,92
Reprises sur pertes de valeur	6 067 429,75	12 053 414,76
R.O	813 533 189,36	1 644 914 073,60

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

Nous constatons que le résultat opérationnel est positif durant les deux années **2020** et **2021** ; soit un taux d'évolution de **102,19%** ; ce qui signifie que l'activité ordinaires de l'entreprise est rentable.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

1.6 Résultat financier (RF)

Il exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a effectué en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges financières.

$$\text{RF} = \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

Tableau 28: L'évolution du résultat financier 2020 et 2021

Désignation	2020	2021 n valeur
Produits financières	39 968 458,64	48 602 778,62
Charges financières	-95 891 272,6	-132 400 454,48
R.F	-55 922 813,97	-83 797 675,86

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

On remarque que le résultat financier des deux années **2020** et **2021** est négatif, avec un taux de progression du déficit de **49,85%** ; car l'entreprise à contracter des nouveaux emprunts importants au titre de l'exercice **2021** ; ce qui a conduit à l'accroissement des charges financières.

1.7 Le résultat courant avant impôts (ROAI)

$$\text{R.O.A.I} = \text{R.O} + \text{R.F}$$

Tableau 29: L'évolution du résultat courant avant impôt 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
R.O	813 533 189,36	1 644 914 073,60
R.F	-55 922 813,97	-83 797 675,86
R.O.A.I	757 610 375,39	1 561 116 397,74

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Interprétation

Le résultat ordinaire avant impôt est positif pour les deux années respectivement **2020** et **2021** avec un taux d'évolution de **106,06%** cela signifie que la **SARL VMS** est rentable.

1.8 Le résultat net (RN)

Il présente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel. Il correspond au résultat comptable dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présent au passif du bilan (contrôle).

$$\text{RN} = \text{Résultat ordinaire avant impôt} + \text{Impôts exigibles} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts différés}$$

Tableau 30: L'évolution du résultat net année 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
R.O.A.I	757 610 375,39	1 561 116 397,74
Impôts exigibles	-22 098 711,25	-48 292 053
Participation des salariés	-	-
Impôts différés	477 467,14	461 049,65
R.N	735 989 131,28	1 513 285 394,39

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

Interprétation

En conclusion la **SARL VMS** réalise un bénéfice sur les deux années **2020** et **2021** qui indique que cette dernière dispose d'une bonne rentabilité liée à son activité économique.

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

Tableau 31: Présentation des principaux soldes intermédiaires de gestion de l'année 2020 et 2021.

Désignation	2020	2021	Taux de variation en %
Chiffre d'affaire	4 726 913 696,53	7 900 103 369,98	67,13%
Production de l'exercice	4 992 561 091,87	8 514 856 019,27	70,55%
Consommation intermédiaire	3 926 952 771,02	6 334 730 827,76	61,31%
Valeur ajoutée	1 065 608 320,85	2 180 125 191,51	104,59%
Excédent brut d'exploitation	887 503 918,48	1 880 371 828,64	111,87%
Résultat opérationnel	813 533 189,36	1 644 914 073,60	102,19%
Résultat financier	-55 922 813,97	-83 797 675,86	-49,85%
Résultat ordinaire avant impôt	757 610 375,39	1 561 116 397,74	106,06%
Résultat net d'exercice	735 989 131,28	1 513 285 394,39	105,61%

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la SARL VMS.

2. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement se calcul par deux méthodes : La méthode soustractive et la méthode additive.

**Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière
cas SARL VMS**

Tableau 32: Calcul la CAF parla méthode soustractive 2020 et 2021.

Désignation	2020	2021
EBE	887 503 918,48	1 880 371 828,64
Autre produit d'exploitation	2 637 608,77	3 549 321,53
Quote-part de résultat sur opération faite en commun	0	0
Produits financiers	39 968 458,64	48 602 778,62
Produits exceptionnel	0	0
Transfert des charges	0	0
Autres charges de gestion courant	29 826 309,17	82 505 055,41
Quote-part de résultat sur opération faite en commun	0	0
Charges financières	95 891 272,61	132 400 454,48
charges exceptionnel	0	0
Impôts exigibles sur le résultats ordinaires	22 098 711,25	48 292 053
Impôts différées actifs	477 467,14	461 049,55
CAF	782 771 160,00	1 669 787 415,45

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Tableau 33: Calcul la CAF par la méthode additive 2020 et 2021.

Désignation	2020	2021
Résultat net de l'exercice	735 989 131,28	1 513 285 394,39
Dotations aux amortissements, dépréciation et provisions	52 849 458,47	168 555 435,92
Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	0	0
Reprise sur amortissements,	6 067 429,75	12 053 414,76

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

dépréciations et provisions		
Produits de cession d'éléments d'actifs cédés	0	0
Quote-part de subvention virée au résultat de l'exercice	0	0
CAF	782 771 160,00	1 669 787 415,55

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers de la SARL VMS.

Interprétation

On remarque que l'entreprise à réaliser une CAF positive de **782 771 160 DA** pour l'année **2020** et **1 669 787 415,55 DA** pour **2021** ; soit une évolution de **887 016 255,55 DA (113,32%)**. Cela signifie que l'entreprise à dégager donc des ressources financières internes

2. Le modèle Z-score d'Altman

Pour mieux apprécier la performance financière de l'entreprise **VMS**. Nous allons utiliser, le modèle Z-score d'Altman.

2.1 Définition

Le modèle d'Altman est une mesure numérique utilisée pour prédire la chance de faillite. L'Américain Edward Altman a publié le Z-score en 1968 comme mesure de la probabilité qu'une entreprise fasse faillite. Ce modèle combine cinq ratios financiers pour prédire la probabilité qu'une entreprise devienne insolvable au cours des deux prochaines années.

Il est défini par la fonction suivante :

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

X1 : est le ratio fond de roulement (FR) / Actif total (AT)

- X2 : est le ratio réserve / Actif total (AT)
- X3 : est le ratio Excédent brut d'exploitation (EBE) / Actif total
- X4 : est le ratio Capitaux propre (CP) / Dettes total (DT)
- X5 : est le ratio chiffre d'affaire (CA) / Actif total (AT)

Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS

On doit d'abord présenter les éléments de la fonction Z-score, pour ensuite calculer les différents ratios de ce modèle sur les deux périodes 2020 et 2021 pour pouvoir évaluer la performance financière de l'entreprise **VMS**.

Tableau 34: Présentation des éléments de la fonction du modèle d'Altman.

Désignation	2020	2021
Fond de roulement	1 711 384 874,90	2 585 158 400,53
Total actif	3 397 190 516,59	6 906 805 305,22
Prime et réserves	450 000 000	270 000 000
EBE	887 503 918,48	1 880 371 828,64
Capitaux propres	1 864 352 927,28	3 147 638 321,67
Chiffre d'affaire	4 726 913 696,53	7 900 103 369,98
Total dettes	1 532 837 589,31	3 759 166 983,55

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

A partir de ce tableau nous allons calculer chaque élément de la fonction Z score pour les deux années.

Tableau 35: Détermination de chaque élément de la fonction Z score

Eléments	Formule	2020	2021
X1	FR/ TA	0,5	0,37
X2	R/ TA	0,13	0,04
X3	EBE/ TA	0,26	0,27
X4	CP/ TD	1,22	0,84
X5	CA/ TA	1,39	1,14

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

Ceci nous permettra d'apprécier la fonction du modèle Z-score d'Altman et d'évaluer la performance de cette entreprise.

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

Tableau 36: Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score

Coefficients	2020	2021
1.2	0,6	0,44
1.4	0,18	0,06
3.3	0,86	0,89
0.6	0,73	0,5
1	1,39	1,14
La fonction Z=	3,76	3,03

Source : réaliser par nous-même à partir des états financiers de la **SARL VMS**.

Le résultat obtenu est apprécié comme suit

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

Interprétation

D'après l'étude de notre tableau on remarque que le score de en **2020** et **2021** est plus de **3** ; cela signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité (la **SARL VMS** est saine).

Conclusion

Ce chapitre pratique nous a permis de mettre en application toutes les concepts théoriques abordées dans les chapitres précédents à savoir l'évaluation de la performance financière de la **SARL VMS**.

Nous avons procédé en premier lieu à une analyse à travers les bilans financiers de l'entreprise **VMS**, nous avons remarqué que les postes d'actifs et passifs de l'entreprise connus une évolution pendant l'année **2021** par apport à l'année **2020**.

L'étude des indicateurs d'équilibre financiers nous a montré que le fonds de roulement est positif durant les deux années **2020** et **2021** ; ce qui signifie que les ressources stables peuvent financer la totalité des immobilisations et dégagent un excédent de ressources stables qui serviront pour le financement de son cycle d'exploitation et les besoins de financement à court terme. Le BFR est positif durant les deux années **2020** et **2021** ; cela signifie que les besoins de financement sont supérieurs aux ressources à court terme, donc l'entreprise doit financer ses besoins à l'aide de fonds de roulement.

Le fait d'avoir une trésorerie nette supérieure à 0 pour une entreprise est un signe positif. Donc l'entreprise **VMS** enregistré une baisse de la trésorerie durant l'année **2021** par apport à l'année **2020** ; cela veut dire que l'entreprise a financé l'ensemble de ses mobilisations et son besoin en fonds de roulement par ses fonds de roulements.

L'analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion, nous montre une hausse du volume des ventes de l'entreprise **VMS**, et un accroissement de son niveau d'activité durant l'année **2021** par apport t à **2020**.

La capacité d'autofinancement dégagée par la **SARL VMS** est positive et en évolution durant les deux années d'étude, cela signifie que l'entreprise possède un surplus monétaire qui lui permet de renforcer sa structure financière.

Analyse par la méthode des ratios montre clairement que la **SARL VMS** est solvable et qu'elle est financièrement rentable.

En fin L'évaluation par le score Z d'Altman, nous permet de constater que la performance financière de l'entreprise **VMS** est équilibrée durant les deux années **2020** et **2021** ; et la **SARL VMS** se trouve dans une zone de sécurité.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La recherche de la performance, quelles qu'en soient l'intensité et la forme, est un impératif partagé par les entreprises situées dans un contexte concurrentiel et confrontées à la rareté des ressources. Les exigences de compétitivité, de pérennité et de développement définissent le cadre dans lequel s'opère l'évaluation de la performance, associées au concept d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

Une entreprise est performante si elle génère de la valeur. La valeur dont il est question ici n'est pas uniquement ou nécessairement économique ou financière. Elle exprime avant tout la capacité de l'entreprise à se rendre utile, par sa mission et à travers de ses produits pour ces clients. De manière essentielle, une génération de valeur performance remet au centre de la question le rapport de l'entreprise à ses clients.

La performance et le développement d'une entreprise ne peut pas simplement être attribués aux modifications de l'environnement. Ainsi la sélection du couple produit/marché serait conditionnée d'abord par les ressources que possède la firme, et sa capacité interne à les immobiliser.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque type d'entreprise, en vue de rester compétitif. Toutefois, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise de **VMS** nous a permis de comprendre le concept de performance financière, qui est un élément important pour l'entreprise industrielle, et l'existence de cet élément permettrait à l'entité de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe.

Ce qui justifie l'intérêt porté à cette thématique qui tend à étudier les contours de la problématique dans notre introduction générale. Nous avons structuré notre étude de façons à apporter un éclairage sur le concept de performance financière, ainsi que ces outils, et les indicateurs de mesure, tout en rapprochant l'aspect théorique de l'empirique. A l'issue de l'analyse effectuée tout au long du volet pratique, nous sommes arrivées à constater que l'entreprise **VMS** est performante et ça en se référant aux agrégats des états financiers étudiés (bilans, comptes de résultats) durant la période **2020** et **2021**.

Pour arriver à cette appréciation ci-dessus, nous avons :

Premièrement analysé les bilans comptables de l'exercice **2020** et **2021** ; à partir desquels nous constatons que les postes actif et passif de la **SARL VMS** ont subis une augmentation durant l'exercice **2021** par rapport à **2020** ; Ceci montre que l'entreprise **VMS** est plus performante d'une année à l'autre.

D'une part, à partir de l'équilibre financier, on a vu que sa structure est équilibrée parce que son fond de roulement arrive à financer ses besoins en fond de roulement. Ce qui a permis d'avoir une trésorerie nette positive.

Deuxièmement nous avons effectués une analyse de l'état de la rentabilité et de la solvabilité de l'entreprise **VMS** à partir des ratios d'activités, à l'issue duquel nous avons pu constater que l'entreprise est rentable et solvable, autrement dit elle arrive à générer des revenus à partir des capitaux investis et elle peut facilement faire face à ces obligations financières.

Troisièmement nous avons effectués une analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion, qui nous montre un résultat net très important et on évolution cela indique que l'entreprise dispose d'une bonne rentabilité liée à son activité économique et une CAF positive durant les deux exercices **2020** et **2021** ; ce qui met l'entreprise dans une situation financière agréable.

Enfin nous avons mesurés la probabilité de défaillance de la **SARL VMS** durant les deux prochaines années et sa capacité à créer de la richesse pour ces actionnaires à partir du score Z d'Altman. Cette analyse indique également que l'entreprise **VMS** est en situation financière saine avec un score z_t supérieur à 3 durant les deux exercices **2020** et **2021** ; qui signifie que l'entreprise en bonne santé financière, c'est ce qui lui permet donc de poursuivre ses activités dans de bonnes conditions.

Tout au long de notre travail de recherche au sein de l'entreprise **VMS** nous avons pu analyser et apprécier les différents indicateurs et outils de mesure de la performance financière et leurs importances dans la gestion de cette entreprise en améliorant sa performance, ainsi que sa capacité à réagir et à faire faces aux différents risques d'exploitation et de gestion. Nous pouvons alors dire que l'évaluation de la performance financière est une pièce maîtresse pour l'évolution et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette évaluation se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la

rentabilité de l'entreprise, ce qui a nous amène à dire que notre première hypothèse est confirmée.

La **SARL VMS** Industrie à un niveau de performance important, car elle arrive à atteindre une meilleure rentabilité (financière, économique, commerciale), tout en remarquant l'augmentation du niveau de production et de chiffre d'affaire de l'entreprise en **2021** par rapport à **2020** ; cela est due à la découverte des nouveaux types de cycles et motocycles, qui lui permettent d'évaluer et de piloter sa performance financière et d'orienter ses objectifs stratégiques. Dès lors nous pouvons, donc dire que notre deuxième hypothèse est également confirmée.

Bibliographie

1. Définition inspirée des contributions de Kaplan ; R et Norton, D.
2. Debbi, A. (2005). « La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et indicateurs », working paper WM, workshop « La performance public locale, composants et mesures », Op. Cit.6
3. BERGERON, H. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours. 1999
4. La commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance). (2005). « Comment accroître les performances par un meilleur management », Revue Pangloss (35). France, P.17.
5. Berland, N et Dohou, A. « Mesure de la performance globale des entreprises ». Op. Cit, p.154.
6. Bouquin, H. (2000). « Comptabilité de gestion ». EDITION Economica, In Doriath, B et Groujet, C. (2007).
« Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3^{ème} EDITION Dunod, Paris, P.173.
7. ECOSIP, sous la direction de Cohendet et AL. Pertinence et évaluation, Economica, 1995.
8. Sahel, F. (2015). « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision ». Université 'Hamed Bougera-Boumerdes, P.33.
9. Doriath, B. (2005). Op. Cit, p.126.
10. BARET P, l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, PP.1-24.
11. PESQUEUX Y, op.cit., p.18.
12. FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003, P.39-52.
13. KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52.
14. Sahel, F. Op. Cit, p.28.
15. Pascal Fabre et Catarino thomas : management et contrôle de gestion, DSCG 3 dunod, 2007, p17,30.

16. SAHUT Jean Michel, JS LANTZ ? 2003 ? « Création de la valeur et performance financière dans les télécoms », La revue financière, N°12. P.28.
17. SLOAN A., My years with General Motors, Doubledy, New-York 1963, p.18.
18. MARMUSE Christian : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2ème Edition economica, Paris, 1999, P11.
19. ¹ BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8 e Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.75
20. VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^oédition, presse de l'université de Québec, 2002, p.113.
21. Yaya, H, S. (2003). « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multisectorielle ». Université Laval Québec. P. 4.
22. Gauzente, c. (2000). « Mesure la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ». Revue Finance Contrôle Stratégie 3(2). Université d'Angers. P.145.
23. Bouraib, R. (2015). « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise ». Université Mouloud Mammeri TIZI-OUZOU (UMMTO). P.73.
24. Morin et al. (1996), « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), page 10.
25. Pierre Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 1999, p 61.
26. CARL Mendoza & AL : « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF » Groupe revue fiduciaire, 2005.
27. HOARAU, Christian. Maitriser le diagnostic financier, 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.
28. PIERRE Ramage, op.cit., p145. p146
29. HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOT 4ème Ed, Paris, 2010, p.165.
30. RIVET Alain, « Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise », Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 2003, P131.
31. Idem, P131

32. Seddi (2012), Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ? Thèse de Doctorat en Economie Internationale, Université d'Oran, p79.
33. Caby Jérôme et Gérard Hirigoyrn, « la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Economica Paris, 2001, p15
34. . DEFFAINS-CRAPSKY Catherine, « comptabilité générale », 5ème édition, Rome, 2006, p.32
35. CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004, p.16.
36. LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3 éd Dunod, Paris,2007, p.17.
37. Hubert de La Bruslerie, « analyse financière » 4^{ème} Edition DUNOD, Paris. 2010. Page 120.
38. TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009, p.81
39. Georges Depallens Jean-Pierre Jobard, « gestion financière de l'entreprise », 10ème Edition Sirey, paris, 1990, p207.
40. HUBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2002, p 141.
41. THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Paris, décembre 2005, P 46.
42. EGLEN J-Y, PHILLIPS A, RAULET « analyse comptable et financière » 8e Ed. Paris : Edition DUNOD, 2000, page 102
43. . GEORGES Legros : « Mini manuel de finance d'entreprise », 2ème Edition, Dunod, paris 2010, p15.
44. Hubert de la bruslerie. Analyse financière.2me édition. Paris : DUNOD.2002. P.142.
45. Parienté, S. (2009). « Analyse financière et évaluation d'entreprise ». 2^{ème} EDITION Pearson. Toulouse, P.25.
46. Ibid.P.25-26.
47. MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT « Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.
48. Anthony, R. (1999). « Encyclopédie de gestion et de management ». EDITION Dalloz. Paris. P .194.
49. Burlaud, A et Simon, S. (1997). « Le contrôle de gestion ». La découverte. Collection repère N°227. P. 9
50. Plan comptable générale Français (PCG).
51. Alzard, C et Sépari, S. (2007). « Contrôle de gestion ». EDITION Dunod. Paris. P. 32.

52. Said YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca2013, p.7.
53. Goujet, C et Roulet, C. (1997). « Comptabilité analytique et contrôle de gestion ». 4^{ème} EDITION Dunod. Paris. P. 41.
54. Hamini, A. (2001). « Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle ». EDITION Berti. Alger. P. 12.
55. Benabed, M et Guedeche, K. (2016). « Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire ». Revue chercheur économique (2). Tizi-Ouzou. P. 38-48.
56. Doriath, B et Goujet, C. (2007). « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». 3^{ème} EDITION Dunod. Paris. P. 284.
57. SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998. P. 190.
58. Loning, H, Malleret, V, Méric, J, Pesqueux, Y, Chaipello, E, Michel, D et Solé, A. (2002). « Le contrôle de gestion ». EDITION Dunod. Paris. P. 134-137.
59. Beatrice Et Français, G. (2009). « Essentiel du contrôle de gestion ». Lextenso. Paris. P.124.
60. Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et pierre-Lauterant BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, GUALINO 2 Ed, Paris 2004, p.144.

Sites internet

1. Pesqueux, Y. « La notion de performance globale ». [Http : www.google.com/search](http://www.google.com/search)
2. [client=firefox-b-d&q=PESQUEUX+Yvon%2C+La+notion+de+performance+globale+pdf](http://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=PESQUEUX+Yvon%2C+La+notion+de+performance+globale+pdf). Consulté le 1/03/2019.
3. Berland, N et Dohou, A. « Mesure de la performance globale des entreprises ». [http://www.ville-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF. P.154](http://www.ville-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF.P.154). Consulté le 13/02/2019
4. Debbi, A. (2005). « La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et indicateurs », working paper WM, workshop « La performance public locale, composants et mesures » http://www.ville-management.org/forum/files/debbiali_757.pdf. P.6. Consulté le 3/02/2019.
5. Barillot, P. « Modèle conceptuel de la performance de systèmes industriels ».
6. <http://www.afsct.asso.fr/Paris05/movahedkhah.pdf,p.2> Consulté le 03/02/2019.
7. [Https://www.compta-Online.com/Quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-Ao3112](https://www.compta-Online.com/Quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-Ao3112).Consulté 28/04/2023.

8. ISO 9000 : 2005 (Fr) système de management de qualité-principes essentielles et vocabulaires. Disponible sur le site www.iso.org.
9. <File:///G:/ouvrages%20%20autres/document%20pdf/contrôle%20de%20gestion%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le 29/05/2023.
10. http://www.academia.edu/30576479/Revue_Dr_Yousfi.
11. Les états financiers d'une entreprise-compta-facile www.compta-facile.com.
12. <https://fr.livingecomyadivisors.com/624-what-is-altman-and-rsquo-s-z-score-model> , consulté le 24/05/2023.

Table de matière

Table de matière

Remerciements

Dédicace

Dédicace

Liste des Abréviations

Listes des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Les enjeux théoriques de la performance et de la performance financière

Introduction	5
Section 1 : les fondements théoriques de la performance.....	5
1. Genèse et évolution de la performance	6
2. Définition de la performance et les notions voisines	6
3. Les critères de mesure de la performance	7
3.1 L'efficacité	7
3.2 L'efficacités	8
3.3 La pertinence	9
3.4 La cohérence	9
4. Les caractéristiques de la performance	9
5. Les types de la performance	10
5.1. La performance interne	10
5.2 La performance externe.....	10
5.3 La comparaison entre la performance interne et la performance externe	11
6. Le choix des critères de la performance	11
7. les modèles de performance	13
7.1 La performance économique et financière	13
7.2 La performance commerciale	14
7.3 La performance organisationnelle	15
7.4 La performance concurrentielle	15
7.5 La performance sociale	16
7.6 La performance stratégique	16

7.7 La performance sociétale	16
8. Les dimensions de la performance	17
9. Les objectifs de la performance	18
Section 2 : Les concepts de la performance financière	20
1. Définition de la performance financière.....	20
2. Les critères de la performance financière	21
2.1 L'efficacité	21
2.2 L'efficience	21
2.3 L'économie des ressources.....	21
2.4 La qualité.....	22
3. Les principes de base et mesure de la performance	22
3.1 Principe d'exhaustivité.....	23
3.2 Principe de contrôlabilité	23
3.3 Principe d'indépendance	23
3.4 Principe de dualité.....	23
4. Les conditions nécessaires pour réaliser une mesure des performances efficaces.....	24
4.1 La contrôlabilité	24
4.2 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart.....	24
4.3 Fidélité.....	24
4.4 Exactitude.....	25
4.5 Sensibilité.....	25
Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	26
1. Les indicateurs de la performance financière.....	26
1.1 Définition d'un indicateur de performance	26
1.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur	27
1.2.1 La pertinence :	27
1.2.2 La qualité de l'indicateur.....	27
1.2.3 La faisabilité de l'indicateur.....	28
1.2.4 La convivialité.....	28
1.1 Les types d'indicateurs.....	29
1.1.1 Indicateur du résultat.....	29
1.1.2 Indicateur de moyens	29
1.1.3 Indicateurs de contexte.....	30
A. La rentabilité.....	30
B. La profitabilité	33

C. L'autofinancement.....	33
D. Capacité de remboursement (CR)	33
E. Capacité d'endettement.....	34
2. Les déterminants de la performance financière.....	34
2.1 La politique financière	34
2.2 La compétitivité.....	35
2.2.1 La compétitivité prix	35
2.2.2 La compétitivité hors prix	36
2.3 La création de la valeur	36
Conclusion.....	37
 Chapitre II : Les techniques et les outils d'évaluation de la performance financière	
Introduction	38
Section 1 : Présentation les outils de mesure de la performance financière	39
1. Les états financiers	39
1.2 Les documents comptables.....	39
1.2.1 Le bilan.....	39
1.2.1.1 La structure du bilan comptable	40
A. Les emplois du bilan (Actifs)	40
B. Les ressources du bilan (passifs)	42
1.2.2 Le tableau du compte du résultat (TCR)	44
1.2.2.1 La structure de compte du résultat	45
A. Les charges	45
B. Les produits	46
1.2.3 Les annexes	46
2.2 Les documents financières	47
2.2.1 Retraitement des postes d'actifs	47
2.2.2 Retraitement des postes du passif.....	48
2.2.3 Le bilan financier	49
2.2.3.1 La structure du bilan financier	50
2. L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier	51
2.1 Le fond de roulement (FR).....	51
2.1.1 Calcul du fonds de roulement.....	52
2.1.2 L'interprétation du fonds de roulement.....	52
2.2 Le Besoin de fond de roulement (BFR)	53
2.2.1 Calcul le besoin du fond de roulement.....	53

2.2.2. Interprétation du besoin du fond de roulement	53
2.3 La trésorerie nette.....	54
2.3.1 Calcul la trésorerie	54
2.3.2 Interprétation de la trésorerie	55
3. L'analyse par la méthode des ratios	55
3.1 Intérêts de la méthode des ratios	55
3.2 Les différents types des rations	56
3.2.1 Les ratios de structure financière	56
3.2.2 Les ratios de solvabilité générale	57
3.2.4 ratios de rentabilité	58
3.2.5 Les ratios de gestion.....	59
Section 2 : L'analyse de l'activité et la de performance de l'entreprise.....	60
1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	60
1.1 L'objectif des soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	60
1.2 Les différents soldes intermédiaires de gestion.....	61
1.2.1 Marge commerciale brute (MB).....	61
1.2.2 La valeur ajoutée (VA).....	61
1.2.4 Le résultat d'exploitation (RE).....	62
1.2.5 Le résultat courant avant impôt (RCAI).....	62
1.2.6 Le résultat exceptionnel (RE).....	62
1.2.7 Le résultat net de l'exercice (RN)	63
2. Etude de la capacité d'autofinancement.....	64
2.1 Calcul de la CAF.....	65
2.2 L'intérêt de la capacité d'autofinancement	66
3. Etude de la performance financière à partir du modèle d'Altman	66
3.1 Définition	66
3.2 Présentation	67
3.3 Interprétation du score Z d'Altman.....	67
Section 3 : Contrôle de gestion outils de pilotage de la performance financière.....	68
1. Définition de contrôle de gestion	68
2. Le rôle actuel de contrôle de gestion.....	69
2.1 Les missions actuelles	69
2.2 Les compétences requises	70
3. Les outils de contrôle de gestion.....	70
3.1 La comptabilité générale	71

3.1.1 Définition de la comptabilité générale	71
3.2 La comptabilité de gestion	71
3.2.1 Définition de la comptabilité de gestion	71
3.3 Gestion budgétaire.....	72
3.3.1 Définition de la gestion budgétaire	72
3.3.2L'intérêt de la gestion budgétaire.....	72
3.3.2 Les étapes de la gestion budgétaire	73
3.4 Le tableau de bord.....	74
3.4.1 Définition du tableau de bord.....	74
3.4.2 Objectif du tableau de bord	74
3.4.3 Les types du tableau de bord	74
3.5 Le reporting	76
3.5.1 Définition du reporting.....	76
3.5.2 Les missions du reporting	76
3.5.3 Les objectifs du reporting.....	76
3.5.4Types de reporting.....	76
Conclusion.....	77
 Chapitre III : Analyse comparative et pilotage d'évaluation de la performance financière cas SARL VMS	
Introduction	79
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	79
1.Historique et évolution de l'entreprise	80
2.Dénomination	81
3.Forme juridique	81
4.Capital sociale	81
4.Situation géographique.....	81
6.Activités	81
7.Ses investissements	81
9. Structures organisationnelle de VMS.....	84
Gérant et Co-Gérant	84
9.1 Les différents directions	84
Section 2 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise.....	87
1.Analyse de la structure financière	87
1.1 Elaborations des bilans financiers en grandes masses pour les années 2020 et 2021	87
2.1. L'analyse des bilans en grandes masses.....	89

2.1.1 Les éléments de l'actif.....	89
2.1.2. Les éléments de passifs	89
2. Analyse de la performance de l'entreprise par les indicateurs d'équilibre financier	90
2.1 Fond de roulement.....	90
2.2 Besoin de fond de roulement.....	91
2.3 Trésorerie nette.....	92
5. Analyse par la méthode des ratios	93
Section 3 : Evaluation de l'activité et la performance de l'entreprise.....	97
1. Analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	97
1.1 Production de l'exercice.....	97
1.2 consommation de l'exercice.....	98
1.3 La valeur ajoutée (VA).....	98
1.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	99
1.5 Le résultat opérationnel (RO).....	100
1.6 Résultat financier (RF)	101
1.7 Le résultat courant avant impôts (ROAI).....	101
1.8 Le résultat net (RN).....	102
2. La capacité d'autofinancement.....	103
2.Le modèle Z-score d'Altman	105
2.1Définition	105
Conclusion.....	108
Conclusion Générale	109
Bibliographie	
Table de matière	
Résumé	

Résumé

La performance, considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés pour réaliser un objectif fixé, est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises, ainsi la performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre. Au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de la **SARL VMS** 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) et le modèle d'Altamn durant les deux exercices **2020** et **2021** ; on se rend compte que la rentabilité de l'entreprise est positive, alors on sait que l'entreprise est rentable car les revenus sont supérieurs aux dépenses, nous avons conclu que la **SARL VMS** est performante financièrement.

Mots clés

Pilotage de la performance financière, efficacité, efficience, rentabilité, solvabilité, liquidité, l'équilibre financier.

Abstract

Performance, considered as being the search for the maximization of the relationship between the result obtained and the means committed to achieve a fixed objective, is commonly used in the assessments made of companies, thus performance is often conceived as a quantified measure, profits or profitability to be achieved. During our internship, which took place at **SARL VMS**, we tried to carry out a study of financial balance sheets, tables of income statements, indicators of financial equilibrium, methods by ratios and another on analysis of activity (intermediate management balances, cash flow) and Altamn's model during the two financial years **2020** and **2021**; we realize that the profitability of the company is positive, then we know that the company is profitable because the income is higher than the expenses, we have concluded that the **SARL VMS** is financially efficient.

Key words

Management of financial performance, effectiveness, efficiency, profitability, solvency, liquidity, financial equilibrium.