



**Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

# **Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management des Organisations**

## **Thème**

**L'appréciation de la performance de l'entreprise  
à travers l'analyse financière  
Cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB».**

**Réalisé par :**

SAOU Ouanissa

ABBACHE Khelaf

**Encadré par :**

M. AMIMER Amar

**Membres de jury**

Président : M. Yahyaoui

Examineur : M. Mameri

**Promotion : 2017**

## *Remerciement*

Nous remercions le bon dieu pour le courage, la pertinence qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

Nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier Monsieur AMIMER Amar, notre promoteur qui est toujours à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il nous a consacré.

Nous tenons aussi à remercier monsieur Madi Abdelhakim qui nous a aidé, soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Enfin, nous adressons nos vifs remerciements aux membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

# Dédicaces

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

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

A toute ma famille et proches, mes amis et amies de mon enfance.

Que dieu les garde et les protège.

# Dédicaces

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

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

Que dieu les garde et les protège.

A ma sœur Thafsouth pour son soutien.

A mes frères Djafer et Massine.

A tou(te)s mes ami(e)s avec qui j'ai grandi et étudié.

A toute la famille Saou

# Sommaire

---

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : généralités sur la performance</b>	
<b>Section 01</b> : notions de base .....	<b>03</b>
<b>Section 02</b> : les formes et les dimensions de la performance .....	<b>11</b>
<b>Section 03</b> : généralité sur l'analyse financière.....	<b>15</b>
<b>Chapitre II : les indicateurs de la performance</b>	
<b>Section 01</b> : les indicateurs de mesure de la performance .....	<b>31</b>
<b>Section 02</b> : le tableau de bord financier.....	<b>38</b>
<b>Section 03</b> : notions de mesure de la performance.....	<b>45</b>
<b>Chapitre III : analyse de la performance de « l'EPB »</b>	
<b>Section 01</b> : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB ».....	<b>56</b>
<b>Section 02</b> : la mesure de la performance de « l'EPB ».....	<b>64</b>
<b>Section 03</b> : les modèles d'évaluation de la performance.....	<b>82</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>87</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## La liste des abréviations

---

- AC** : Actif Circulant ;
- AF** : Autofinancement ;
- BFR** : Besoins en fond de roulement ;
- CA** : Chiffre d'affaire ;
- CAF** : Capacité d'Autofinancement ;
- CF** : Charges Financière ;
- CP** : Capitaux Propres ;
- CV** : Charges Variables
- DA** : Dinars Algérien ;
- DCT** : Dette à Court Terme ;
- DLMT** : Dette à Long et Moyen Terme ;
- EBE** : Excédent Brute d'Exploitation ;
- EVA** : Economic value Added (valeur ajoutée économique en français)
- FRNG** : Fond de Roulement Net Globale ;
- HT** : Hors Taxe ;
- IBS** : Impôt sur Bénéfice des Sociétés ;
- KP** : Capitaux Permanents ;
- MB** : Marge Brute ;
- MC** : Marge commerciale ;
- MCV** : Marge sur Coût Variable ;
- PE** : Production de l'Exercice ;
- R** : Ratio ;
- RAF** : Ratio d'Autonomie financière ;
- RAO** : résultat d'activité ordinaire ;
- RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt ;
- RE** : Résultat d'exploitation ;

## La liste des abréviations

---

**RFT** : Ratio de Financements Total ;

**RIF** : Ratio d'Indépendance Financière ;

**RLG** : Ratio de Liquidité Générale ;

**RLI** : Ratio de Liquidité Immédiate ;

**RLR** : Ratio de Liquidité Réduite ;

**RN** : Résultat Net ;

**RRC** : Ratio de Rentabilité Commerciale ;

**RRE** : Ratio de Rentabilité Economique ;

**RRF** : Ratio de rentabilité Financières ;

**TB** : Tableau de Bord ;

**TR** : Trésorerie ;

**TSIG** : Tableau des soldes intermédiaires de gestion ;

**VA** : Valeurs Ajoutées ;

**VD** : Valeurs Disponibles ;

**VE** : Valeurs d'Exploitation ;

**VI** : Valeurs Immobilisées ;

**VR** : Valeurs Réalisables.

## La liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : la performance externe et la performance interne.....	11
<b>Tableau N°02</b> : letableau de grand masse 2015.....	65
<b>Tableau N°03</b> : bilan en grand masse 2016(l'actif).....	66
<b>Tableau N°04</b> : bilan en grand masse 2016(passif).....	67
<b>Tableau N°05</b> : les indicateurs de l'équilibre financier.....	67
<b>Tableau N°06</b> : les ratios de rentabilité.....	69
<b>Tableau N°07</b> : les ratios de liquidité.....	70
<b>Tableau N°08</b> : les ratios de solvabilité.....	71
<b>Tableau N°09</b> : les ratios de profitabilité.....	72
<b>Tableau N°10</b> : le calcule de la CAF à partir de résultat net.....	76
<b>Tableau N°11</b> : le calcule de la CAF à partir de l'EBE.....	78
<b>Tableau N°12</b> : le tableau de bord financière .....	79
<b>Tableau N°13</b> :les élémentsde calcule de la fonction d'Altman.....	83
<b>Tableau N°14</b> : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman.....	83



## Introduction générale

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance, qui est considérée comme : la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvre ; et pour atteindre un objectif fixé nous allons faire une analyse objective sur la performance de l'entreprise en identifiant les indicateurs clés et tenir compte des outils nécessaires pour cette dernière. Les dirigeants peuvent faire appel à des modèles qui tiennent compte à la fois de la dimension financière et des dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise tels : les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation.

Afin d'évaluer correctement le succès d'une organisation, nous devons déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par l'ordre d'importance. L'utilisation des mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

L'analyse financière recouvre les savoirs et les savoirs-faire déployés pour exploiter l'information comptable et financière relative à une entreprise. Elle permet la compréhension de l'entreprise à travers ses états financiers. C'est une méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance financière actuelle et future.

L'analyse financière va forger une opinion sur la performance et le risque de l'entreprise à travers de diverses informations concernant la performance, COHENE a précisé que « l'analyse financière constitue un ensemble des concepts, méthodes et instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, et à la qualité de ses performances »<sup>1</sup>.

Enfin, l'identification des paramètres et du potentiel de performance sont souvent une activité très décisive pour chaque dirigeant d'entreprise, puisque ils permettent de mieux planifier la politique stratégique.

Pour cela nous avons opté pour ce thème, pour essayer de montrer l'importance de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière.

---

<sup>1</sup> COHENE, « Analyse financière », Edition économique, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P08

De nos jours, certaines entreprises trouvent des difficultés financières majeures, ce qui nous pousse à s'interroger sur les outils de mesure de la performance et le rôle de l'analyse financière afin d'améliorer et de consolider la santé financière de celle-ci.

De cette problématique, découle les questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les outils à la disponibilité de l'entreprise qui permettent de mesurer la performance ?
- Dans quelles mesure le tableau de bord aide à la prise de décision afin d'améliorer la performance ?

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

- Comme toute entreprise « **I'EPB** » cherche à améliorer sa performance globale afin d'assurer sa pérennité, pour se faire, elle doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de contrôler d'une façon permanente.
- Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui permet de se faire une opinion claire sur la situation de l'entreprise et ce afin d'améliorer la performance d'une manière permanente.

Pour la réalisation de notre travail, nous avons axé principalement nos recherches sur la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées et internet, des informations et des observations tirées du stage pratique au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Pour répondre à ces questions nous avons adopté une argumentation de réponse, qui a été organisée à travers un plan de travail que nous avons subdivisé en trois chapitres.

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

Le deuxième chapitre est consacré pour les différents indicateurs de la performance et notions de mesure et modèles.

Enfin le troisième chapitre récapitule notre cas pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

## Généralités sur la performance

### Introduction

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de développer des principaux axes à examiner lors de l'appréciation de viabilité de l'entreprise.

### Section 1 : notions de base de la performance

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

**1-1-Définitions :** la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande<sup>2</sup>.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

---

<sup>2</sup>KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

LORINO a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple **valeur/coût** c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »<sup>3</sup>

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »<sup>4</sup>

## 1-2-Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

### L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>5</sup>.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>6</sup>

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

---

<sup>3</sup>LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

<sup>4</sup>KHEMAKHEM,(A) : « la dynamique de contrôle de gestion »,Edition DUNOD ,Paris ,1992,P311.

<sup>5</sup>GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

<sup>6</sup>BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

**Efficacité** = Résultat atteints/ Objectifs visés

✓ **L'efficience**

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>7</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

**Efficience** = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

✓ **La pertinence**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

✓ **L'économie**

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

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

<sup>7</sup> GRANSTED, (I) :Op.cit .P 33.

-Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;

- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières

**1-3-les objectifs de la performance:** la mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

-Développer les produits innovants ;

-Récompenser les performances individuelles ;

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;

-Réduire les coûts de fabrication

-Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;

-Développer la créativité du personnel

-Améliorer le traitement des réclamations

-Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;

-Renforcer et améliorer la sécurité au travail

-Identifier et évaluer les compétences –clés

-Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;

-Consolider et développer les savoir –faire

### 1-4-Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

## 1-4-1- L'efficacité organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il ya quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

## 1-4-2- La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### 1-4-3- La performance humaine

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs. Compte la célèbre formule d'EINSTEIN,  $E = MC$ .

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule,  $E = MC^2$ , DESCARPENTRIES J.M. alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

-Motivés,

-compétents,

-communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humaine s'exprimerait donc par :  $Eh = M.C .C$  .où ;

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.



C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité et de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Pour l'obtention de la performance dans une organisation, MICHEL S. et LEDRU M. considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau<sup>8</sup>.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire, ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,.....) et des données de culture (représentation dominante).

## **1-5-Théories relatives à la performance**

On distingue deux principales théories :

### **1-5-1-la théorie des buts**

LEVY LEBOYER<sup>9</sup> définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

---

<sup>8</sup> MICHEL S, LEDRU M : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière) édition, 1991, p 221.

<sup>9</sup> LEVY – LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition des EDITION D'ORGANISATION, Paris ,2001.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observée dans le passé.

## **1-5-2-La théorie du renforcement**

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé, voire modifier, en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et nos pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

## **1-6-Les caractéristiques de la performance**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

### **1-6-1-Support de jugement**

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

### **1-6-2- Evolution dans le temps**

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficace, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

### **1-6-3- La performance se pilote**

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

#### 1-6-4- Composants antinomiques (opposés)

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposant donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

### Section2 : les formes et les dimensions de la performance

Dans cette section nous essayons de donner les formes et les dimensions de la performance, et les actions pour l'améliorer et la maîtriser.

#### 2-1- Les dimensions de la performance

En général, on distingue **la performance externe** qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et **la performance interne** qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

**Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands	Aboutir à la définition des variables

équilibres	d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

(Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173).

## 2-2- Les formes de la performance

### 2-2-1- la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser<sup>10</sup>.

### 2-2-2- La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

### 2-2-3- la performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu

<sup>10</sup> FERNANDEZ Alain, Op.cit.p 39

réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise<sup>11</sup>.

## **2-2-4 La performance partenaires**

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

## **2-2-5- La performance sociale**

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

## **2-3- Les actions pour maîtriser et améliorer la performance<sup>12</sup>**

### **2-3-1- La maîtrise de la performance**

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs
- En termes de modalité d'obtention de ces résultats :il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions

<sup>11</sup> FERNANDEZ Alain, op.cit.p 39

<sup>12</sup> BOUBBAS Toufik, BOUBBAS Abdelhak , « l'analyse de la performance de l'entreprise », Thèse de master :gestion :université de Bejaia :2014,p12. 13.

quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés

- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changements de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

### **2-3-2- La responsabilité des acteurs**

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près de terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participant aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

### **2-3-3 Les actions pour améliorer la performance**

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information, et le contrôle de gestion.

#### **2-3-3-1- la nature organisationnelle**

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation :

- ✓ pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- ✓ Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

#### **2-3-3-2-La qualité du système d'information**

Il doit être capable :

- ✓ D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs ;
- ✓ De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;
- ✓ De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

### **2-3-3-3- Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion**

IL se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

### **Section 3 : Généralités sur l'analyse financière**

L'analyse financière consiste à étudier une entreprise sur le plan financier, en s'appuyant sur des documents comptable et sur des informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son marché.

#### **3-1- notions générales sur l'analyse financière**

##### **3-1-1- Historique de l'analyse financière**

A la veille de la crise de 1929 qui devrait introduire une profonde mutation des habitudes, les métiers des banques consistaient essentiellement à assurer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, construction, mécanique...). Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise, les garanties permettant en effet au banquier de s'assurer de remboursement du sort de l'entreprise débitrice. Dès telles garanties reposaient sur des biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel des propriétaires de l'entreprise. Le patrimoine essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque.

Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien ainsi que les risques

des moins-values liées. L'incertitude quant à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

### 3-1-2- Quelques définitions de l'analyse financière

Pour mieux comprendre cette approche de l'analyse financière nous proposons les définitions suivantes :

« L'analyse financière constitue un ensemble des concepts, méthodes et instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, et à la qualité de ses performance »<sup>13</sup>

« L'ensemble des connaissances nécessaires à la compréhension des techniques à mettre en œuvre pour étudier l'activité, la rentabilité et le financement de l'entreprise »<sup>14</sup>

### 3-1-3- Le rôle de l'analyse financière au sein de l'entreprise :

L'analyse financière joue un double rôle dans le processus de communication interne et externe à l'entreprise, d'une part elle constitue une source d'indicateurs élaborée à partir de l'information comptable et établie par l'entreprise, d'autre part, elle permet aux destinataires de l'information d'en assurer l'interprétation.

En effet, l'analyse financière vise essentiellement à :

- Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis ;
- Etudier les concurrents, client ou fournisseurs, sur le plan de sa gestion et de sa solvabilité ;
- Détermination par opération de calcul de la situation présente et les prévisions d'une situation future ;
- Prise de décisions, elle doit être confirmée à l'état actuel de l'entreprise et tend à réaliser des objectifs en temps voulu ;
- Avoir une étude de contrôle dans le but de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaisante ou non ;
- Elle veille à garder un équilibre financière entre les emplois et les ressources de l'entreprise ;

<sup>13</sup> COHENE, « Analyse financière », Edition économique, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P 08.

<sup>14</sup> GRANDGUILLOT B et F, « Analyse financière », guahino éditeur, Paris, 2002, P 09 .



- La recherche de nouvelles ressources pour assurer un financement continue.

## **3-2 Objectifs de l'analyse financière**

Les objectifs de l'analyse financière sont différents suivant qu'elle est menée par l'entreprise elle-même, par l'intermédiaire de services financiers, ou bien par des tiers tels que les banquiers, les organismes de crédit, fournisseurs actionnaires. Nous pouvons distinguer : les objectifs internes et externes de l'analyse financière.

### **3-2-1- les objectifs internes**

- Mesurer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, à sécréter de la richesse ;
- Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise,
- Analyser l'évolution de chiffre d'affaire, la structure financière et la trésorerie ;
- Mesurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise ;
- Déterminer les besoins en termes de crédit à court terme ;
- Apprécier le risque pour l'entreprise qu'implique la mise en place de ces crédits ;
- Évaluer l'indépendance financière de l'entreprise, et sa capacité d'endettement dans l'optique des besoins futurs ;
- Mesurer la rentabilité de l'entreprise.

### **3-2-2- les objectifs externes**

- Aboutir à une décision argumentée et en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise ;
- Compréhension détaillée de l'économie de l'entreprise, c'est-à-dire son positionnement sur le marché.

A partir des objectifs internes et externes nous pouvons dire que :

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

## **3-3- Les sources d'informations de l'analyse financière :**

Pour donner une opinion sur la situation et la performance d'une entreprise l'analyse est basée sur des diverses sources d'informations à savoir ;

### 3-3-1- Les sources d'informations non financières

De nombreuses informations sont disponibles au Greffe du tribunal de commerce on distingue les suivantes

- Extrait sur lequel on trouvera notamment la date de création et la forme juridique de l'entreprise, l'identité des dirigeants, son fonds de commerce...
- Le détail des garanties données par l'entreprise, le détail des contrats du crédit-bail immobilier.
- Les plaquettes de présentation de l'entreprise et de ses concurrents donnent de nombreuses indications sur l'activité de l'entreprise, sa stratégie et sa situation.

### 3-3-2- Les sources d'information financière

Comprennent le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et état de variation des capitaux propre, ils sont publiés au moins annuellement c'est-à-dire chaque clôture d'exercice, pour comprendre ces documents il faudra étudier l'annexe qui comprend des informations sur toute opérations faite par l'entreprise.

Le bilan, le tableau de résultats et l'annexe ce sont les documents obligatoires et la matière première pour analyser l'activité et la performance d'une entreprise, appelée également les « états financière»

Selon Jonathan BERK les états financiers peut être définie comme suit :

Les états financière sont des documents comptables préparés à intervalle régulier par toutes les entreprises, pour que ces documents soient utiles aux partie prenantes, ils doivent être : intelligibles, fiable, pertinents et comparable<sup>15</sup>.

### 3-4-les composants du bilan financier

#### ✓ L'actif du bilan financière (emplois)

**Actif fixe** : l'actif fixe est composé de l'ensemble ses éléments corporels, incorporels et financiers elle décompose :

---

<sup>15</sup> Jonathan BERK, DEMARZ Opeter , « Finance d'entreprise ,Pearson ,Paris ,2009,P37.

**Les valeurs immobilisées :**

**Immobilisations incorporelles :** ce sont les fonds de commerces, frais d'établissement et les frais de développement ...etc.

**Immobilisations corporelles :** c'est des terrains, des constructions et les machines.

**Immobilisations financières :** c'est des titres de participation, titre de placement à plus d'une année.

**Actif circulant :** il est composé de :

**Valeurs d'exploitation :** c'est les valeurs d'exploitation comme les matières premières, les marchandises, les produits finis et semi finis.

**Valeurs réalisables :** ce sont des créances, par exemple créances sur clients et comptes rattachés ....etc.

**Valeur disponible :** c'est les comptes bancaires, la caisse et les valeurs mobilières de placement.

✓ **Le passif du bilan financier (ressources)**

**Les capitaux permanents :** sont composés :

- **Capitaux propres :** ce sont des ressources internes détenues par l'entreprise principalement à travers les apports de l'entreprise on distingue :

-Capital personnel ou social.

-les réserves et les subventions

-les résultats et les écarts de réévaluation.

- **Les dettes à moyen et à long terme (DMLT) :** sont généralement des dettes d'investissement et emprunt à plus de sept années.

**Les dettes à court terme (DCT) :** sont généralement des dettes qui regroupent les ressources exigibles que l'entreprise va les rembourser durant cette année.

### 3-5- les indicateurs de l'équilibre financier

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

#### 3-5-1- Le fond de roulement net global (FRNG)

**Définition :** c'est l'excédent du capital permanent sur les actifs fixe, et autrement c'est l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme.

##### Le calcul de FRNG

**FRNG**= capitaux permanents- Actif fixe

**FRNG**=Actif circulant –DCT

##### L'interprétation de FRNG

**FRNG est supérieur à zéro :** dans ce cas les immobilisations ont été intégralement financées par les capitaux permanents plus un excédent.

**Excédent :** c'est la marge de sécurité en cas de besoin particulièrement à court terme.

**FRNG inférieur à zéro :** les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les capitaux permanents.

**FRNG égale à zéro :** équilibre financier atteint. Les ressources à court et long terme égales les emplois à long et court terme.

#### 3-5-2-Le besoin de fonds de roulement

**Définition :** il s'agit d'un besoin qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise (achat, vente, fabrication ...)

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

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

#### 3-5-3- La trésorerie

La trésorerie de l'entreprise représente les disponibilités qui lui permettant de financer ses dépenses à court terme.

**TR**= valeurs disponible –dette financière

**TR**= fond de roulement net global –besoin en fond de roulement

##### L'interprétation de la trésorerie

**TR > zéro**

Dans ce cas l'entreprise présente une aisance financière (bonne santé financière) puisqu'elle dispose de liquidité qui lui permet de faire face à une dette financière.

**TR < zéro**

La trésorerie négative signifie que l'entreprise dépendante des ressources financières à CT. Ce qui met en danger son autonomie financière.

**TR = zéro**

Cette situation reflète une autonomie financière à CT, cette indépendance est temporaire.

A partir de ces indicateurs nous pouvons distinguer six situations possibles :

**1<sup>er</sup> situation : FR<sub>+</sub>, BFR<sub>+</sub>, TR<sub>+</sub>**

Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes, dont l'importance permet de dégager des disponibilités, c'est la situation la plus favorable pour l'entreprise.

**2<sup>ème</sup> situation : FR<sub>+</sub>, BFR<sub>+</sub>, TR<sub>-</sub>**

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaire courant sur les disponibilités, c'est une situation courante dans l'entreprise il convient d'apprécier les risques bancaires.

Pour réduire les niveaux des concours bancaires l'entreprise peut réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

**3<sup>ème</sup> situation : FR<sub>-</sub>, BFR<sub>+</sub>, TR<sub>-</sub>**

Dans ce cas les concours bancaires courant couvrent une partie des activités fixe, le BFR et les disponibilités.

Cette situation est très mauvaise pour l'entreprise, elle doit restructurer son FR par l'augmentation des financements à long terme et l'amélioration de l'autofinancement, et diminuer son BFR.

**4<sup>ème</sup> situation : FR<sub>+</sub>, BFR<sub>-</sub>, TR<sub>+</sub>**

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoute un excédent de ressource permanent pour dégager un excédent de liquidité important. C'est une situation exceptionnelle dans ce cas l'entreprise doit surveiller les modalités de gestion de la trésorerie.

**5<sup>ème</sup> situation : FR<sub>-</sub>, BFR<sub>-</sub>, TR<sub>+</sub>**

Les ressources issues d'un cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité éventuellement, les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations, il s'agit d'un cas typique de la grande distributions.

**6<sup>ème</sup> situation : FR, BFR, TR<sub>-</sub>**

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobiliser et leur insuffisance est compensée par leur fournisseur, les avances de la clientèle et par les banques. C'est une situation précaire, la structure de financement est à revoir reconstituer le FR.

**3-6-Analyse de l'activité de l'entreprise****3-6-1- Les soldes Intermédiaires de gestion (SIG)**

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend sept soldes successifs obtenus par différences entre certains produits et certaines charges.

Les deux premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les Cinq suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.

**3-6-1-1- La marge commerciale (MC)**

La marge commerciale ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale<sup>16</sup>.

**MC**= Chiffre d'affaires – coûts de revient.

**3-6-1-2- La valeur ajoutée(VA)**

La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise<sup>17</sup>.

**VA**= marge commerciale +production de l'exercice – consommation de l'exercice en provenance de tiers.

La production de l'exercice mesure mieux l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le sort des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations)<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, p55.

<sup>17</sup> Ibid, p55.

<sup>18</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière » 10<sup>ème</sup> édition, paris, 2006, P60.

**Production de l'exercice** = production vendue ± production stockée + production immobilisée.

Elle représente la valeur de tout ce que l'entreprise a produit pendant un exercice.

La valeur ajoutée représente la richesse générée par l'entreprise.

### 3-6-1-3- Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production<sup>19</sup>. Il mesure la performance économique de l'entreprise.

**EBE** = valeur ajoutée + subvention d'exploitation – impôts, taxes et versement assimilés – charges de personnel.

Elle représente le financement généré par les opérations de production et de commercialisation.

### 3-6-1-4-le résultat d'exploitation

Il traduit la performance économique de l'entreprise<sup>20</sup>. Ce solde tient compte de la politique d'amortissement et de dépréciation de l'entreprise. Il est calculé indépendamment de la politique financière et fiscale de l'entreprise.

**Résultat d'exploitation** : EBE + reprise sur charges d'exploitation + autre produit de gestion – dotation aux amortissements et provision d'exploitation – autre charge de gestion

### 3-6-1-5- Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Il permet à la fois de mesurer la rentabilité économique et financière de l'entreprise.

**RCAI** = Résultat d'exploitation + produits financiers – charges financières

### 3-6-1-6- Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles<sup>21</sup>.

**Résultat exceptionnel** = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

### 3-6-1-7 Le résultat net de l'exercice (RNE)

Correspond au résultat présenté dans les comptes, il permet d'apprécier la rentabilité pour les actionnaires. On l'obtient en rajoutant le résultat exceptionnel au RCAI et en retranchant la participation des salariés et les impôts sur les sociétés (compte 69)<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p167.

<sup>20</sup> Redjem NECIB, « méthodes d'analyse financiers » Edition Dar EL - ouloum, Annaba, p71.

<sup>21</sup> Hubert de la Bruslerie, op.cit .p171.

**RNE**=résultat courant avant impôt+résultat exceptionnel+participation de salaires – IBS+report à nouveau.

### 3-6-2- Analyse de l'endettement

Il s'agit de mesurer le risque financier de l'entreprise lié au poids et à la structure de l'endettement. Le bilan financier est mieux adapté à l'analyse de l'endettement.

#### 3-6-2-1-L'endettement à court terme

##### ➤ La liquidité

C'est la capacité de l'entreprise à faire face à ces engagements à court terme. En pratique la liquidité est assurée lorsque les valeurs des actifs permettent théoriquement de rembourser les dettes, et lorsque la durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque de liquidité.

#### 3-6-2-2- Analyse de l'endettement à long terme

##### ➤ La solvabilité

L'impact de l'endettement sur la situation financière à long terme est analysé par la solvabilité qui se définit comme étant la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à échéance (LT).

Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer l'Indépendance financière, par la suite on compare l'endettement aux ressources propres pour mesurer l'autonomie financière.

##### ➤ Analyse par l'indépendance

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{Endettement total}}{\text{la somme de bilan}} * 100$$

Il n'existe pas de norme précise mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise dans la phase de maturité et de déclin.

En cas de détérioration de l'activité de l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette (amortissement et intérêt).

$$\text{Le taux de l'endettement} = \frac{\text{Endettement financière}}{\text{la somme de bilan}}$$

On considère généralement dans ce cas que l'endettement financière ne doit pas représenter plus de 1/3 du total du bilan.

<sup>22</sup> Maxi Fiches, « gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, Paris, 2008, p 23.



➤ **Analyse par l'autonomie financière**

L'autonomie financière compare l'endettement aux ressources propres de l'entreprise, elle exprime une règle de prudence pour les banques, qui en cas de faillite seront remboursés sur les ressources propres.

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

Ce ratio doit être inférieur à 1, dans le cas contraire il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise qui s'implique dans la gestion de l'entreprise en mettant en cause son autonomie financière, par ailleurs ce ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture.

### 3-6-3- Analyse de l'endettement et la rentabilité

#### L'effet de levier

En analyse l'effet de levier de la dette, l'endettement n'est qu'un poids pour l'entreprise. L'importance de l'endettement financier par rapport aux capitaux propres, les limites de l'autonomie financière est également susceptible d'accroître la rentabilité financière de l'entreprise.

$$\text{Taux Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propre}}$$

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

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

Ou

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Excedent brut d'exploitation}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation(ou actif économique)}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs.

$$\text{Lever financier} = \frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$$

La rentabilité financière est une fonction de la rentabilité économique au sens large.

La rentabilité financière est également liée aux poids de l'endettement appelé « levier d'endettement »

#### 4-4- Analyse de la rentabilité

L'analyse financière évalue l'activité de l'entreprise par différents ratios qui comparent soit uniquement des éléments de compte de résultat (indicateur de profitabilité), soit des éléments de bilan (indicateur de rentabilité).

##### ➤ La profitabilité

Il met en relation un résultat ou une marge avec le niveau d'activité, un indicateur de profitabilité permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à pouvoir faire face à une guerre commerciale. La profitabilité est mesurée par le chiffre d'affaire.

Une profitabilité élevée permet de baisser les prix sans réaliser une perte importante.

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

$$\text{Taux de marge bénéficière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{MC}}{\text{CA(ventes de marchandise HT)}} \times 100$$

Ce ratio mesure la capacité commerciale à dégager des profits.

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net au chiffre d'affaire.

#### 3-7- La capacité d'autofinancement(CAF)

##### Définition et objectif

La capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise appelée aussi cash-flow ou marge brute d'autofinancement, représente l'ensemble des ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice du fait de ses opérations de gestion. En ce sens, elle donne à l'entreprise une marge de manœuvre financière qui lui permettant de faire face à ses besoins de financement.

La capacité d'autofinancement représente la principale ressource durable de l'entreprise, ou encore un surplus monétaire qui lui sert à financer par elle-même, les investissements, les dettes et les dividendes. Elle constitue un flux de fonds<sup>23</sup>.

Leurs objectifs permettant à l'entreprise de financer par ces propres moyens :

- La rémunération des associés ;
- Le renouvellement et l'acquisition de nouveaux investissements ;

<sup>23</sup> Béatrice et francisgrandguillot, op.cit, p 73.

- L'augmentation de sa marge de sécurité financière ;
- La couverture des pertes et des risques et le remboursement des emprunts.

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière, et donc son potentiel d'endettement.

### **Les méthodes de calcul**

La capacité d'autofinancement peut être calculée d'après deux méthodes différentes.

#### **3-7-1-La méthode soustractive**

La capacité d'autofinancement est calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation auquel on ajoute les produits encaissables (sauf les produits des cessions d'éléments d'actif), puis duquel on retranche l'ensemble des charges décaissables<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p83

**Mode de calcul de la CAF à partir de l'EBE.**

	Excédent brut d'exploitation
+	Transfert de charges d'exploitation
+	Autres produits d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
±	Quottes –parts de résultat sur opération faites n commun
+	Produit financières
-	Charges financières
+	Produit exceptionnels
-	Charges exceptionnels
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôt sur bénéfices
=	<b>Capacité d'autofinancement</b>

**3-7-2-La méthode additive**

Une autre méthode est possible pour déterminer la CAF, elle a pour point de départ le résultat net comptable (méthode additive). Cette approche consiste à corriger le résultat net comptable des produits et charges calculés en écartant les éléments d'actif cédés<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Hervé Ravily et vanessa Serret, « principes d'analyse financière » 1<sup>ère</sup> édition, Espagne, 2003, p23

**Calcul de la CAF à partir du résultat net**

	<b>Résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>
+	Dotation aux amortissements, dépréciation et provisions
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés
-	Quotes –parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
=	<b>Capacité d'autofinancement</b>

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace (performance = efficience + efficacité). Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins ».

## Les indicateurs de la performance

### Introduction

La notion de « performance » signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficacité de gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

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

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de comparer à des entreprises de même secteur.

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

Dans cette section en va présenter la définition d'un indicateur de performance et les mots clés qui peuvent le définir. Ensuite, nous donnerons comment nous allons construire l'indicateur, les typologies et les caractéristiques d'un indicateur, et à la fin nous allons voir les indicateurs de performance.

#### 1-1 - Définitions

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

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

##### 1-1-2 Définitions d'un indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>26</sup>

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> LORINO.P, op.cit, p130.

### 1-2- Construction d'un indicateur de performance financière

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité et d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stocks, sécurité, services, complexité,... ».Construction d'un indicateur de performance financière comprend généralement les étapes suivantes<sup>28</sup> :

- **Choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale**  
Est- ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaire, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division ?
- **Définition des paramètres des variables de la 1<sup>ère</sup> étape** : Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?
- **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de 1<sup>ère</sup> étape** : Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur marché actuelle ou à la valeur actualisée ?
- **Définition d'un objectif de référence pour la performance** :Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?
- **Choix de périodicité des retours d'informations** Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

---

<sup>27</sup> AFGI, « Indicateur de performance », Edition hermes, Paris, 2001, p150.

<sup>28</sup> Aminata Fall : op.cit, page 65.



Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent, sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacun d'entre elles avant d'arrêter.

La définition de l'indicateur, les réponses aux questions posées lors de chaque étape ça dépend de l'opinion de la direction sur le rapport avantage-cout de chaque opinion et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

### **1-3-Typologies des indicateurs de performance<sup>29</sup>**

#### **1-3-1- Indicateur de résultat et indicateur de suivi**

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

- ❖ Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.
- ❖ Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jaloner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

#### **1-3-2 Indicateur de reporting et indicateur de pilotage**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- ❖ Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par

---

<sup>29</sup> PHILIPPE LORINO. Op.cit.p131.

un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

- ❖ Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori.

#### 1-4- Caractéristiques d'un bon indicateur<sup>30</sup>

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupent en quatre volets que sont :

**La pertinence :** c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

**La qualité et la précision se mesure :** l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

**La faisabilité ou disponibilité des données :** cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

**La convivialité :** Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré.

#### 1-5-différents types d'indicateurs de performance<sup>31</sup>

Il existe plusieurs types d'indicateurs, les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

**Les indicateurs de moyens :** les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

<sup>30</sup> Aminata FALL, mémoire master professionnel en comptabilité et gestion financière, « Evaluation de la performance d'une entreprise : cas SAR » 2011, 2013, p, mémoire en ligne.

<sup>31</sup> ibid, p15.

**Les indicateurs de résultats :** comme leur nomme l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

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

### 1-6-Les indicateurs de performance

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier... etc.

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de le comparer à des entreprises de même secteur.

#### 1-6-1-La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. 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 revenue pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.

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

#### La rentabilité économique

Est la rentabilité réalisée par l'entreprise en utilisant les capitaux permanents (fond propres+les dettes) ou bien les ressources internes plus externes.

$$R_e = \frac{\text{Résultat} + \text{Impot et taxes} + \text{charges financière}}{\text{Capitaux permanents}} \times 100$$

En effet la rentabilité économique est la capacité à rémunérer des capitaux investis, à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif,

Elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises du même secteur.

### **La rentabilité financière et l'effet de levier financière**

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$R_F = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

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

$$\text{Effet de levier financier} = \frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$$

L'effet de levier, c'est l'indicateur positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité financière, l'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont inférieures à Zéro c'est-à-dire qu'il n'y a aucune rentabilité, et si elles sont comprises entre Zéro et Cinq pourcent la rentabilité est faible.

Si elles sont comprises entre cinq pourcent et dix pourcent c'est-à-dire la rentabilité est moyenne.

Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont supérieures ou égales à dix pourcent la rentabilité est satisfaisante.

### **Rentabilité commerciale**

Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

$$RC = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

**1-6-2- L'endettements**

L'analyse de l'endettement il s'agit de mesurer le risque financier de l'entreprise lié au poids et à la structure de l'endettement, le bilan financière et mieux adapté à l'analyse de l'endettement.

**1-6-2-1- L'endettement à court terme (la liquidité)**

Le ratio de liquidité évalue la capacité de l'entreprise à suivre ses engagements à très court terme par la mise en œuvre de son fond de roulement et transformation des éléments de son actif circulant en disponibilité financière dans le cadre de fonctionnement normal.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$$

Ou

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme, ou bien selon laquelle les actifs circulant couvrent les dettes à court terme (DCT).

En d'autre terme, il nous permet d'apprécier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante. Il est recommandé que ce ratio soit supérieur à un.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actif circulant hors stock}}{\text{Passif circulant}} = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme en recouvrent ces créances et en utilisent ces disponibilités et il doit être supérieur à 0,7.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponible (VD)}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio nous permet de voir dans quelle mesure les valeurs disponibles peuvent financer les dettes à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 0,5 pour l'entreprise commerciale, et supérieur à 0,3 pour l'entreprise industrielle.

**1-6-2-2- L'endettements à long terme (la solvabilité)**

La solvabilité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à suivre ses engagements de moyen et long terme.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Total Actif}}{\text{total dettes (DMLT} + \text{DCT)}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif. Il devrait naturellement être supérieur à un.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{Endettement total}}{\text{la somme de bilan}} \times 100$$

Il n'existe pas de norme précise mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise sortant dans la phase de maturité et de déclin.

En cas de détérioration de l'activité l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette.

$$\text{Le taux de l'endettement} = \frac{\text{Endettement financière}}{\text{la somme de bilan}}$$

On considère généralement que l'endettement financière ne doit pas représenter plus de 1/3 du total du bilan.

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

Ce ratio doit être inférieure à un, dans le cas contraire il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise qui s'applique dans la gestion de cette dernière en mettant en cause son autonomie financière, par ailleurs ce ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture.

### 1-6-3- La profitabilité

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

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$$

Une profitabilité élevée permet de baisser les prix sans réaliser une perte importante.

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

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

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{Excedent brute d'exploitatio}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{MC}}{\text{Chiffre d'affaire(vente de marchandise)}}$$

## Section 2 : le tableau de bord financier

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Donc cette section est consacrée pour définir c'est quoi le tableau de bord ? Et comment l'élaborer ?

### 2-1-Définition d'un tableau de bord

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction »<sup>32</sup>.

« Le 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 »<sup>33</sup>

- **Le tableau de bord financier**

Le tableau de bord financier et comptable est un outil de constatation qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat »<sup>34</sup>.

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

- ✓ Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- ✓ Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;

---

<sup>32</sup> H .BOUQUIN , « le contrôle de gestion » édition DUNOD ,2001,p397-398.

<sup>33</sup> DORIATH (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2007,p 284.

<sup>34</sup> Wilfried Niessen et Anne Chanteux , « les tableaux de bord et bisness plan »,édition des chambres de commerce et d'industrie ,2005,p12.

- ✓ Il facilite les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas de filiales appartenant à un même groupe.

### **2-2-les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise**

Pour élaborer un tableau de bord nous on a adapté 5 étapes

#### **Etape 1 : la fixation des objectifs**

La fixation des objectifs est une étape fondamentale dans l'élaboration de tableau de bord, elle consiste à définir les objectifs.

Les principaux objectifs sont :

- Maîtrise de la qualité ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- Elargir sa part sur le marché ;
- La maîtrise de processus de réalisation.

#### **Etape 2 : détermination des points clés**

Cette deuxième étape consiste la détermination des points clés nécessaires à la réalisation des objectifs, la détermination des sous objectifs pour atteindre les objectifs finals, tous les objectifs dans la première étape décomposent en nombre point clés :

##### **1-les points clés relatifs à la direction Approvisionnement/commerciale**

But de l'entreprise : réaliser et fournir à sa clientèle des produits ou services, ces produits ou services doivent être conformes à leurs besoins.

Pour que l'organisme puisse satisfaire convenablement sa clientèle, leur fournisseur doit distribuer des produits conformes à leur besoins.

##### **2- les points relatifs aux objectifs de la direction comptabilité et finance**

Les potentiels de rentabilité : Pour que la production de l'entreprise soit rentable, l'entreprise doit agir sur la marge commerciale d'une part et sur les ratios d'une autre part.

#### **Etape 3 : choix des indicateurs**

Cette étape consiste à déterminer les paramètres de mesure qui permettant le suivi de réalisation des objectifs.



**Les indicateurs financiers**➤ **Capacité de remboursement**

Elle indique le nombre d'années qu'il faudrait les dettes à long terme.

**Formule de calcul :** dette financière / CAF

➤ **Fonds de roulement net global (FRNG)**

C'est la part des capitaux permanents que la société a consacrée au financement de son cycle d'exploitation, autrement dit son actif circulant.

**Formule de calcul :** Capitaux permanent - actifs immobilisés

➤ **Besoin en fond de roulement (BFR)**

C'est la différence entre les emplois et les ressources cycliques, il est généralement financé par le fond de roulement.

**Formule de calcul :** VE + VR - DCT

➤ **Créance client**

Cet indicateur représente les créances de la société vis-à-vis de ses clients, ces créances représentant des fonds appartenant à la société, mais qui ne sont pas à sa disposition.

➤ **Crédit fournisseur**

C'est la durée moyenne obtenue par l'entreprise.

➤ **Rotation des stocks**

C'est le nombre de fois qu'un stock se renouvelle durant l'année.

**Etape 4 : la mise en forme de tableau de bord**

Au cours de cette étape et après avoir déterminé les indicateurs on commence à maitre en place le tableau de bord, la mise en place du tableau de bord nécessite de suivre les étapes suivantes :

- Il faut localiser les informations pour l'élaboration de chaque indicateur ;
- Il faut déterminer les valeurs de référence (prévision, l'année précédente, l'année actuelle) ;
- Construire le tableau de bord ;
- La mise en œuvre du tableau de bord.

**Etape 5 : structurer le tableau de bord**

Cette étape consiste à finaliser la structure du tableau de bord, les indicateurs sont exprimés en valeur absolue, et représente sous forme des graphes, des courbes ou des tableaux, l'équipe de pilotage doit prendre au sérieux le suivi du tableau de bord et veille sur la meilleure utilisation de ce dernier.

**2-3-les fonctions et limites du tableau de bord****2-3-1-Les fonctions du tableau de bord**

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités afin d'évaluer la performance globale qui a pour une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à l'entreprise.

**❖ Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision et à la prévision**

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité par le gestionnaire devient une tâche moins complexe, car il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cas en cas de dérives<sup>35</sup>.

**❖ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord est également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outils de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérivés par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> C. Alazard, S. SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications », 6<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 2004, P.609.

<sup>36</sup> Ibid. P.608

**❖ Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité**

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système<sup>37</sup>.

**❖ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord facilite les dialogues entre toutes les parties concernées

**• Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques**

Lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose également les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut même n'ont pas été bien définis.

**• Au sein de l'équipe**

Le tableau de bord favorise la cohésion, il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

**❖ Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances**

Etre performant implique être, à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

---

<sup>37</sup> M.LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2001, P.42

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes<sup>38</sup>.

### 2-3-2-Les limites des tableaux de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- ❖ Il n'y pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- ❖ En descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée qui est la perte de précision.
- ❖ Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- ❖ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- ❖ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> LEROY, op.cit, P.42

<sup>39</sup> A .FERNENDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4<sup>ème</sup> édition paris 2008, P.18.

- ❖ Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré ces limites le tableau de bord reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

### **Section 3 : la mesure de la performance**

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, parce que, ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer ; et la mesure des performances est liée à la matérialisation de l'effet d'action que l'on va comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historique...)

#### **3-1- l'idée de la mesure de la performance**

L'idée de mesure de la performance est généralement une notion vaste. Il convient alors savoir sur quelles bases la mesure va être effectuée. En effet, à savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition de critère précis sur lesquels les mesures seront basées.

La mesure de performance est une notion relativiste. En effet, lorsqu'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait, et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite.

La mesure peut néanmoins être absolue ou relative. Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise. Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus la mesure est basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives, on dit également que la mesure peut être quantitative ou qualitative. C'est le mode d'évaluation qui permette de déterminer ce caractère.

### 3-1-1- Définition de la mesure de la performance

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

À ce sujet A.KHEMAKHEM précise que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »<sup>40</sup>.

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. Entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adition au projet de cette dernière. Afin de mesurer la performance, en recourt à un critère ou indicateur, celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

### 3-1-2- Pourquoi mesure-t-on la performance ?

- **Afin de clarifie les concepts flous de stratégie**

Déjà en 1961, BRANCH soulignait ce problème au niveau du management de l'entreprise :les managers doivent remplir deux types de fonctions ;la première, c'est l'action

---

<sup>40</sup> KHEMAKHEM,(A) : « la dynamique de contrôle de gestion » ,Edition DUNOD ,Paris ,1992,p343.

qui correspond au management opérationnel, la seconde est la pensée analytique qui sert essentiellement pour la stratégie à long terme. Or aujourd'hui, dans le contexte économique complexe que nous connaissons. Les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires dans les entreprises. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et sont reliés à de nombreuses dimensions.

La stratégie, si elle doit être mesurée en termes de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Le système de mesure chargé de relater de la performance globale de l'entreprise, représente ainsi un tableau complet de la stratégie.

- **Afin de piloter sur le long terme : "le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise"**

On ne mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable. Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires ;Déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

- **Afin de manager : le management stratégique**

La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des

clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernant au succès de la stratégie.

Comme un résumé, la mesure de la performance permet :

-Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable ;

-Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques ;

- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

### **3-2- Les conditions d'une mesure de performance efficace**

- **La contrôlabilité**

Mesure la performance d'un niveau 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, quel que soit son niveau hiérarchie.

- **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.

- ❖ **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 différentes personnes. Le standard doit être



calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont les plus souvent subjectives.

- ❖ **Sensibilité** : Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il est moins dont d'autres.
- ❖ **Exactitude** : Pour que la mesure de la 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 une performance absolue.

### **3-3- les étapes d'une mission d'évaluation**

L'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur certains formalismes plus ou moins complexes en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du modèle de consolidation des filiales au sein d'un groupe. La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, on peut identifier sept étapes-clés nécessaires pour un bon déroulement d'une mission d'évaluation.

#### **Etape 1 : collecter l'information**

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

### **Étape 2 : effectuer un diagnostic économique**

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

### **Étape 3 : choisir la bonne méthode d'évaluation**

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation.

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

### **Étape 4 : élaborer un business plan**

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

### **Etape 5 : déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation**

D'autres modèles qui cherchant à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues.

### **Etape 6 : construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur**

L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales.

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

### **Etape 7 : négocier et fixer un prix de cession**

A l'issue des audits d'acquisitions réalisés, la phase de négociation peut alors débuter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits.

Cette phase fait généralement intervenir les conseils qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

### 3-4- Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise<sup>41</sup>

Elle existe plusieurs méthodes pour mesurer la performance financières, mais dans le cadre de notre étude nous avons choisi d'utiliser deux, sont : méthode d'Altman et modèle d'EVA.

#### 3-4-1-Model d'Altman

C'est un instrument de synthèse permettent la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financiers jumelées et non séparées.

C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle de société Américaines.

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

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

$X_1$ = fond de roulement /actif total

$X_2$ = réserves /actif total

$X_3$ =EBE/actif total

$X_4$ =capitaux propre /dettes total

$X_5$ =chiffre d'affaire /actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$  l'entreprise est saine (sauvée)

---

<sup>41</sup>Aminata FALL, op.cit, p35, 36

$1,81 < Y < 2,99$  zone neutre

$Y < 1,81$  zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficulté financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance.

### 3-4-2-Modèle d'EVA (Economic Value Added)

EVA ou VAE qui signifie valeur ajoutée économique en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

EVA peut être exprimé par :

$$EVA = (R - CMPC) \times K$$

$R$  = taux de rendement des capitaux investis =  $RN/K$ .

$K$  = total capitaux investis.

$CMPC$  = coût moyen pondéré du capital.

Les capitaux investis sont calculés par : les capitaux propres + dettes

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le coût moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ces propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de richesse atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyse financière sont :

-Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse cumulative.

-Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée. Donc diminution de la valeur de l'entreprise.

L'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisant des EVA positive et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissement soient soutenus.

### Conclusion

Ce chapitre, en premier lieu nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance financière. Il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la performance.

En deuxième lieu, nous avons essayé de traiter le tableau de bord qui est considéré comme un outil d'évaluation de la performance, les étapes d'élaboration et les fonctions, les limites du tableau de bord financier parce que ce dernière est un ensemble d'indicateurs qui sont regroupés sous forme d'un tableau de bord.

Enfin, pour bien gérer l'entreprise il y'a nécessité de mesurer la performance parce que ce qui ne mesure pas ne peut pas se gérer. Alors on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités.

## L'analyse de la performance de l'EPB

### Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de

#### « L'entreprise portuaire de Bejaia »

Nous allons avoir à partir de ce cas pratique, comment nous pouvons faire une analyse objective sur la performance de l'entreprise à travers certains outils et indicateurs d'analyse. Dans cette optique, nous avons présenté ce chapitre en trois sections :

- La première concerne la présentation de l'organisme d'accueil de« **l'entreprise portuaire de Bejaia** ».
- La deuxième section est consacrée pour les indicateurs de mesure de la performance.
- La troisième section est consacrée pour les modèles d'évaluation de la performance.

### Section 01 : la présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage pratique.

#### 1-la présentation de « l'EPB »

**1-1- Généralités sur le port de Bejaia :** Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldaeromaine* leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est





qu'au 11<sup>ème</sup> siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 mille fût achevé en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1<sup>er</sup> pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3<sup>ème</sup> génération et le classent aujourd'hui 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000, puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

**1-2-Historique et cadre juridique :** Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

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

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

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

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

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

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

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

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

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

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

**1-3-Implantation géographique du port de Bejaia :**Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.

- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

#### **Localisation géographique :**

- Latitude Nord : **36°45' 24''**.
- Longitude Est : **05°05'50''**.

### **2-Missions, activités et ressources de l'EPB**

#### **2-1-Les missions de l'EPB**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays .elle doit d'assurer la police et la sécurité au sein du pays, et parmi ces missions :

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

#### **2-2-Les activités de l'EPB**

Les principales activités de l'EPB sont :

- **Développés par le service public :**
  - Sécurité et sûreté des biens et des personnes.
  - Entretien des bâtiments, hangars et autres installations.
  - Enlèvement des déchets des navires.
  - Assistance des passagers de la Gare Maritime.

- Fourniture d'énergie.
- Amodiations.
- Avitaillement des navires en eau douce.
- Pilotage et lamanage.
- **Développés par les entités commerciales :**
  - Remorquage portuaire, hauturier, sur sea-line, assistance sauvetage et location de remorqueurs.
  - Acconage.
  - Manutention
  - Location d'engin

**2-3-Les ressources de l'EPB :**les ressources de cette entreprise décompose en :

**Les ressources matérielles :**

- 04 remorqueurs de 1500 à 2300 CV ;
- 04 vedettes de pilotage ;
- 05 canaux d'amarrage ;
- 08 grues mobiles sur roues de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- 02 steacker pour le gerbage des conteneurs de 20 à 40 pieds ;
- 02 tracteurs de type « MAFI » pour les remorqueurs ;
- 73 chariots élévateurs de 3 à 20 tonnes de capacité de levage ;
- 08 pelles mécaniques dites « SHEVLERS » utilisées pour les céréaliers ;
- Divers équipements et barrages de lutte anti-pollution et anti-incendie.

**Les ressources humaines :**

La gestion du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia s'applique à un effectif de 1 423 agents d'après le bilan de Mars 2016

L'effectif est réparti en 2 catégories :

- **Les permanents :** 1 338 agents ;
- **Les contractuels :** 85 agents.

**3-Présentation organique de l'EPB :**

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles :

**Directions opérationnelles :** Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- **Direction Générale Adjointe Opérationnelle :** elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.
- **Direction Manutention et Acconage (DMA) :** Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage :** A pour tâches :

**Pour les marchandises :**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

**Pour le service :**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
  - Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
- **Direction Domaine et Développement (DDD) :** Elle a pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
  - Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
  - Pesage des marchandises (pont bascule).
  - Avitaillement des navires en eau potable.
- **Direction Logistique (DL) :** Elle exerce les métiers suivants :
- **L'approvisionnement en pièces de rechange :** ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
  - **La maintenance des équipements :** structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
  - **La planification des affectations :** dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.
- **Direction Capitainerie (DC) :** Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :
- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
  - **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.
  - L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser.  
**Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Direction Remorquage (DR) :** Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

**Directions fonctionnelles :** Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

- **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :** Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.
- **Direction Audit et Management (DAM) :** Elle est chargée de :
  - Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ;
  - Apporter des conseils et de l'assistance ;
  - Evaluer le dispositif de contrôle interne ;
  - Mettre en œuvre, maintenir et améliorer en continue le Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
  - Contribuer activement à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
  - Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.
- **Direction Systèmes d'information :** Elle est chargée de :
  - Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
  - Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
  - Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
  - Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
  - Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques ;
- **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Elle est chargée de :
  - La tenue de la comptabilité.

- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
  - La tenue des inventaires.
  - Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).
- **Direction Ressources Humaines (DRH)** : Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :
- La gestion des carrières du personnel (fichier).
  - La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, ...etc.).

### **Section 02 : la mesure de la performance de « L'EPB »**

Nous avons présenté dans le deuxième chapitre les différents indicateurs de performance appliqués dans la majorité des entreprises à savoir les indicateurs de rentabilité, de solvabilité, de liquidité et le tableau de bord financier.



## 2 1- les bilans financiers en grandes masses (2015,2016)

## 2-1-1- Le bilan financier de 2015.

Tableau n°02 : le bilan en grande masse de 2015(U : DA)

Ce tableau représente les différents ressources et emplois générés par cette entreprise.

Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
<b>Actif fixe</b>	<b>14 600 194 911.27</b>	<b>82.14%</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>16 170 935 895.42</b>	<b>90.96%</b>
Valeur immobilisées	14 600 194 911.27		Capitaux propres	11 733 578 309.84	
<b>Actif circulant</b>	<b>3 177 693 339.44</b>	<b>17.86%</b>	DMLT	4 437 357 585.58	
Valeurs d'exploitation	199 552 321.39		<b>Passif circulant</b>	<b>1 606 952 355.29</b>	<b>9.04%</b>
Valeurs réalisables	619 261 639.8		DCT	1 606 952 355.29	
Valeurs disponibles	2 358 879 378.25				
<b>Total actif</b>	<b>17 777 888 250.71</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>17 777 888 250.71</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise).

## 2-1-2- Le bilan financier de 2016(l'actif)

**Tableau N°03 : Bilan en grandes masses de 2016 (l'actif)** Le tableau ci-dessus représente les différents éléments de l'actif de l'entreprise durant l'année 2016.

Désignation	Montant	%
<b>Actif fixe</b>	<b>17 354 783 981.62</b>	<b>88.87%</b>
Immobilisations incorporelles	7 387 112.78	0.04%
Immobilisations corporelles	6 627 725 791.71	34 %
Immobilisations en cours	3 999 091 318.48	20.48%
Immobilisations financière	6 232 922 175.63	31.92%
Impôt déferés actif	407 886 056.89	2.08%
Client	79 771 526.13	0.41%
<b>Actif circulant</b>	<b>2 173 515 962.25</b>	<b>11.13%</b>
Valeurs d'exploitation	220 698 977.19	1.13%
Valeurs réalisable	721 521 352.69	3.69%
Valeurs disponible	1 231 295 632.37	6.3%
<b>Total actif</b>	<b>19 528 299 943.87</b>	<b>100%</b>

(Source: établi par nous-mêmes à partir les données de l'entreprise).

**2-1-3- Le bilan financier de 2016 (passif)**

Le tableau ci-dessus représente les ressources de l'EPB de 2016.

**Tableau N°04 : Bilan de grande masse de 2016 (passif)**

Désignation	MT	%
<b>Capitaux permanents</b>	<b>17 390 654 337.74</b>	<b>89.05%</b>
Capitaux propres	12 107 497 291.95	61.99%
DMLT	5 283 157 045.79	27.05%
<b>DCT</b>	<b>2 137 645 606.13</b>	<b>10.95%</b>
<b>Total passif</b>	<b>19 528 299 943.87</b>	<b>100%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise).

Ces tableaux représentent les déferents éléments du bilan financier durant les années 2015,2016.

**2-2- Les indicateurs de l'analyse de la performance financiers**

Les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenus pour évaluer la performance.

**2-2-1- Les indicateurs de l'équilibre financiers**

**Tableau N°05 :** Les indicateurs de l'équilibre financiers ce sont récapitulés dans le tableau ci-dessus :

Désignation	Formules	Année 2015	Année2016	EV(%)
FRN	KP-AF ou AC-DCT	1 570 740 984.15	35 870 356.12	<b>-98%</b>
BFR	VE+VR-DCT	-788 138 394.1	-1 195 425 276.25	<b>52%</b>
TR	FRN-BFR	2 358 879 378.25	1 231 295 632.37	<b>-48%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à partir les données de l'entreprise).

### Le fond de roulement

D'après ce tableau, nous constatons que durant les deux exercices, « l'EPB » a dégagé des fonds de roulements positifs.

Le principe de l'équilibre financier a été respecté par « l'EPB » car les emplois durables ont été intégralement financés par ses ressources durables, et il a dégagé un excédent de sécurité.

En comparant les deux exercices, nous constatons que le FRNG de 2015 est élevé par rapport à celui de 2016 (-98% par rapport à 2015).

Cela signifie que les capitaux permanents de « l'EPB » permettent de financer la totalité de ses actifs immobilisés et une partie des actifs circulants et dégager un plus.

### Besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement est négatif pour les deux exercices, cela signifie que les valeurs d'exploitations et les valeurs réalisables ne couvrent pas les DCT.

### Trésorerie nette

Durant les deux exercices, la trésorerie est positive, cela signifie que les fonds de roulements peuvent financer la totalité des besoins en fonds de roulement (un signe de bonne santé financière pour cette entreprise).

Dans les deux exercices  $FR_+$ ,  $BFR_+$ ,  $TR_+$ , les ressources induit par le cycle d'exploitation s'ajoute à excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidité important .c'est une situation exceptionnel l'entreprise doit surveiller les modalités de gestion de la trésorerie parce que l'entreprise peut financer de ces besoins et dégager un plus.

### 2-2-2- Les ratios de rentabilité

Ces ratios fournissent l'information sur la rentabilité de l'entreprise, on mesure les bénéfices en fonction des ventes et en fonction de l'investissement des actionnaires.

Le tableau ci-dessus représente les ratios de rentabilité de « l'EPB » durant les deux exercices (2015,2016).

Tableau N° 06 : Les ratios de rentabilité

Désignation	Formules	2015	2016
<b>RE</b>	$\frac{\text{Résultat net + impot et taxes + charge financière}}{\text{Capitaux permanents}} \times 100$	12.5%	10.55%
<b>RF</b>	$\frac{RN}{CP}$	0.16	0.14
<b>RC</b>	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	0.34	0.31
<b>L'effet de levier</b>	$\frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$	1.28	1.33

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

### La rentabilité économique

La rentabilité économique calculée dans le tableau précédent exprime la capacité de « l'EPB » à créer un certain niveau de bénéfice. Elle mesure la performance économique de l'entreprise. Sa valeur est de 12,5% en 2015 et 10,55% en 2016 soit une baisse de 1,95 % entre ces deux années. Cette baisse pourrait s'expliquer par une diminution du résultat d'exploitation, mais la rentabilité économique est satisfaisante durant les deux exercices parce qu'il est supérieur à 10%.

### La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Nous pouvons dire que RRF est suffisamment large pour les deux exercices (soit 0,16 en 2015, 0.14 en 2016), en effet les capitaux propres investis dans l'entreprise est rapporté chaque 16 DA en 2015 ,14 DA en 2016.pour chaque 100 DA investi, est cette rentabilité est satisfaisante parce que il dépasse les 10%.

### Ratio de rentabilité commerciale

Ce ratio exprime la rentabilité « d'EPB » en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement rentable pour les deux exercices (pour 100DA de chiffre d'affaire réalise un bénéfice de 34DA en 2015,31DA en 2016). Il y'a une

diminution de 8.82% par rapport à l'année dernière. Cette baisse due à une diminution de résultat net.

### L'effet de levier

L'effet de levier c'est l'indice positif ou négatif de l'endettement de la rentabilité financière de l'entreprise.

Dans l'entreprise portuaire de Bejaia l'effet de levier est positif, donc le niveau de l'endettement est faible par rapport aux capitaux permanents. Et due essentiellement au recours de l'entreprise pour le financement de ces investissements au DMLT.

### 2-2-3- Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ces engagements à court terme.

Le tableau ci-dessus représente les ratios de liquidité de « l'EPB » pour les deux exercices (2015,2016)

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

Désignation	Formules	Année 2015	Année 2016	Norme
Ratio de liquidité général (RLG)	$\frac{AC}{DCT}$	1.98	1.02	Supérieur à un (1)
Ratio de liquidité réduit (RLR)	$\frac{VR + VD}{DCT}$	1.85	0.91	Supérieur à 0.7
Ratio de liquidité immédiate (RLI)	$\frac{VD}{DCT}$	1.47	0.58	Supérieur à 0.5

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

**Ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale est de 1.98 en 2015 et de 1.02 en 2016, cela signifie que l'actif de l'entreprise est supérieur à son passif, ce résultat est bon car cette entreprise dispose d'un actif à court terme qu'elle puisse le liquider pour rembourser ses dettes à court terme, soit une baisse de 48.48% due à l'augmentation des dettes à court terme, ce ratio est supérieur à 1 durant les deux exercices donc il a respecté la norme précise .

**Ratio de liquidité réduite**

Nous ne constatons que le RLR est de 1,85 en 2015 et 0.91 en 2016, cela signifie que cette entreprise peut rembourser la totalité de ses engagements à court terme en utilisant les composants de l'actif les plus liquides (les valeurs réalisables et les valeurs disponibles), et durant les deux exercices respectant la norme, donc l'entreprise est en liquidité.

**Ratio de liquidité immédiate**

Pour le RLI, « l'EPB » peut rembourser dans l'immédiat ses dettes exigibles pour les deux exercices parce que ces ratios est de 1.47 pour l'année 2015 et 0.58 pour l'année 2016, il dépasse 0,5.

**2-2-4- Les ratios de solvabilité**

Les ratios de solvabilité mesurent la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à long terme, il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan.

Le tableau ci-dessus représente les ratios de solvabilité de « l'EPB » durant les deux exercices (2015, 2016).

**Tableau N ° 8 : les ratios de solvabilité**

Désignation	Formules	Année 2015	Année 2016
La solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Dettes(DMLT + DCT)}}$	2.94	2.63
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{CP}}{\sum \text{dettes}}$	1.94	1.63
Ratio de financement total	$\frac{\text{CP}}{\sum \text{Passif}}$	0.66	0.62

(Source : établi par nous-même à partir des données de l'entreprise).

**La solvabilité générale**

Nous constatons que ce ratio est supérieur à l'unité (1) durant les deux exercices mais avec une diminution de **2.54%**. Donc il y a une sécurité générale, car les avoirs « d'EPB » sont en mesure de rembourser toutes les dettes, ce qui est bon pour une entreprise.

**Ratio d'autonomie financière**

Nous constatons que ce ratio est supérieur à l'unité (1) durant les deux exercices (soit 1.94 en 2015 et 1.63 en 2016), ce ratio doit être inférieur à (1), mais dans ce cas elle est contraire, donc il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise.

**Ratio de financement total**

Selon la norme RFT doit être supérieure à 1/3.

A partir du tableau précédent, le RFT est de 0.66 en 2015, cela signifie que les ressources internes de l'entreprise représentent 66% de totalité de ses ressources et cela montre que ces dernières viennent de ses propres ressources.

En comparant les deux exercices, nous constatons que ce ratio a connu une diminution de 6.06%.

**2-2-5- Les ratios de profitabilité****Tableau N° 09 : La profitabilité**

Désignation	Formules	Année 2015	Année 2016
Taux de profitabilité	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA}} \times 100$	34.47%	31%

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Le taux de profitabilité est élevé, donc l'entreprise peut réduire les prix sans toucher le bénéfice.

**2.3. Les soldes intermédiaires de gestion**

Les SIG reposent sur une série de marges qui fournit une description de la formation du résultat de l'entreprise. En se basant sur sept soldes qui traduisent la performance économique de « **l'entreprise portuaire de Bejaia** ».



**Solde n°01 : la marge commerciale**

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Achats de marchandises}$$

$$\text{MC} = 0$$

Parce que « l'EPB » est une entreprise de prestation de services.

**Solde n°02 : Valeur ajoutée**

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

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

**Dans l'entreprise portuaire de Bejaia**

$$\text{Production de l'exercice} = \text{vente de prestation de services} + \text{subvention d'exploitation}$$

$$\text{Production de l'exercice de 2015} = 5\,412\,581\,269.30$$

$$\text{Production de l'exercice de 2016} = 5\,542\,302\,311.60 + 4\,000\,000$$

$$\text{Production de l'exercice de 2016} = 5\,542\,702\,311.60$$

$$\text{VA}_{2015} = 5\,412\,581\,269.30 - 514\,488\,657.54$$

$$\text{VA}_{2015} = 4\,898\,092\,611.76$$

$$\text{VA}_{2016} = 5\,542\,702\,311.60 - 517\,277\,348.82$$

$$\text{VA}_{2016} = 5\,025\,424\,962.78$$

**Solde n°03 : Excédent brut de l'exploitation**

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges de personnel}$$

**EBE<sub>2015</sub>**=4 898 092 611.76 -134 107 526.70- 2 374 221 845.29

**EBE<sub>2015</sub>**=2 389 763 239.77

**EBE<sub>2016</sub>**=5 025 424 962.78 -119 827 354.40 - 2 523 575 737.86

**EBE<sub>2016</sub>**= 2 382 021 870.52

#### **Solde n°04 : le résultat d'exploitation**

**RE**=EBE+reprise sur charge et transfert +autres produits –dotations aux amortissements, aux provisions – autres charges

**RE<sub>2015</sub>**= 2 389 763 239.77+114 760 300.80 + 93 701 214.79-1 093 732 081.06 – 2 164 108.25

**RE<sub>2015</sub>**=1 502 328 566.05

**RE<sub>2016</sub>**= 2 382 021 870.52+3 344 660.71+245 360 133.51-1 358 251 554.53-7 225 084.33

**RE<sub>2016</sub>**=1 265 250 025.88

#### **Solde n°05 : le résultat courant avant impôts**

**RCAI**=résultat d'exploitation +produits financiers –charges financiers

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

**RF**=produits financiers – charges financiers

**RF<sub>2015</sub>**=738 661 401.71-19 386 914.45

**RF<sub>2015</sub>**=719 274 487.26

**RF<sub>2016</sub>**=774 811 060.15-13 202 314.69

**RF<sub>2016</sub>**= 761 608 745.46

**RCAI<sub>2015</sub>**=1 502 328 566.05 +719 274 487.26

**RCAI<sub>2015</sub>**= 2221603053.31

**RCAI<sub>2016</sub>**=1265250025.88+ 761 608 745.46

**RCAI<sub>2016</sub>**=2 026 858771.34

**Solde n°06 : le résultat exceptionnel**

<b>Résultat exceptionnel</b> = produits exceptionnel – charges exceptionnel
---

Dans l'EPB n'en trouve pas le résultat exceptionnel parce qu'il n'y a pas de produits et des charges exceptionnelles.

**Solde n°07 : le résultat net de l'exercice**

<b>RN</b> =RCAI +résultat exceptionnel - participations des salariés -IBS +report à nouveau
---

**RN**<sub>2015</sub>=2 221 603 053.31+103 214 071.97- 459 320 330

**RN**<sub>2015</sub>= 1865496795.28

**RN**<sub>2016</sub>=2026858771.34+77 790 850.24 - 403 730 639.47

**RN**<sub>2016</sub>= 1700 918982.11

(Source : Etabli par nous-mêmes à partir les informations de l'entreprise)

**Interprétation des SIG**

**Production de l'exercice :** nous constatons que « l'EPB » généré une production importante durant les deux années 2015 et 2016, mais cette valeur a connu une augmentation durant le deuxième exercice (+2.40%) 2016 respectivement par rapport à l'année 2015.

**Valeur ajoutée :** la valeur ajoutée indique le volume de richesse nette créée par l'entreprise. « l'EPB » a généré une valeur ajoutée importante durant l'année 2016. Elle a connu une augmentation de (+2.60%) par rapport à la valeur de 2015, et cette augmentation est définie par l'augmentation de la production.

**Excédent brut d'exploitation :** l'EPB a dégagé des excédents bruts d'exploitation positifs pour les deux exercices, donc l'entreprise peut régler tous les impôts, taxes et versements assimilés et frais de personnel. La direction a enregistré une diminution durant l'année 2016 de 7 741 369.25 DA de (- 0.32%) par rapport à l'année 2015 est dû principalement à la diminution de la valeur ajoutée, et cette diminution peut être expliquée par l'augmentation des charges de personnel.

**Résultat opérationnel :** le résultat est positif durant les deux années, mais avec une diminution de 237 078 540.17 DA (-15.78%) par rapport à l'année 2015, mais l'entreprise

atraduit des profits à travers son exploitation.

**Le résultat financière** : il est positif durant les deux exercices, donc les produits financiers peuvent financer l'ensemble de charges financières.

**Le résultat courant avant impôt et le résultat net de l'exercice**: il est positif durant toutes les années, mais avec une diminution de (-8.76%) par rapport à l'année précédente.

**Le résultat net de l'exercice** : le résultat est positif durant les deux, exercices avec une diminution de (-8.88%) par rapport à l'année 2015, donc l'entreprise est dégagé un bénéfice à travers l'ensemble de ces activités.

#### 2-4- le Calcul de la CAF

La CAF représente l'ensemble des ressources interne dégager par l'entreprise de fait de son activité .il est définie comme la déférence entre les produits encaissable et charges décaissable.

##### 2-4-1- Le calcul de la CAF de la méthode additive

La méthode additive ce calcule à partir de résultat de l'exercice.

**Tableau N ° 10** : Calcul de la CAF à partir de résultat net.

Désignation	2015	2016	écart
Résultat net de l'exercice	1 865 496 795.28	1700 918 982.11	-8.82%
+Dotation aux amortissements, et provision	1 093 732 081.06	1 358 251 554.53	24.18%
-Reprise sur amortissement et provision	114 760 300.80	3 344 660.71	-97%
+ Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0

-Produit de cessions d'éléments d'actifs immobilisés	0	0	0
CAF	<b>2 844 468 575.54</b>	<b>3 055 825 875.93</b>	<b>7.43%</b>

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

#### 2-4-2- Le calcul de la CAF à partir de la méthode soustractive.

La méthode soustractive se calcule à partir de l'excédent brut d'exploitation.

**Tableau N° 11 : Calcul de la CAF à partir de L'EBE**

Désignation	2015	2016	EV(%)
EBE	2 389 763 239.77	2 382 021 870.52	-0.32%
+transferts de charge d'exploitation	0	0	0
+Autre produit	93 701 214.79	245 360 133.51	161%
-Autre charge d'exploitation	2 164 108.25	7 225 084.33	
± Quotes parts de résultat sur opérations faites en commun	0	0	0
+Produit financier	738 661 401.71	774 811 060.15	4.39%
-Charges financier	19 386 914.45	13 202 314.69	-31.90%
+Produit exceptionnels	0	0	0
-Charges exceptionnels	0	0	0
Impôts différés	103 214 071.97	77 790 850.24	-24.63%

-Impôt sur les bénéfices	459 320 330	403 730 639.47	-12.10%
CAF	<b>2 844 468 575.54</b>	<b>3 055 825 875.93</b>	7.43%

(Source : établi par nous-mêmes à partir des informations de l'entreprise)

### Interprétation

La capacité d'autofinancement est positive dans les deux exercices, elle est augmentée de **7.43%** par rapport à l'année 2015, et le renseignement principal fournit par la CAF concerne la possibilité d'auto financement de l'entreprise.

On appelle autofinancement la CAF moins les dividendes.

#### **Auto financement = CAF- dividendes distribués**

Auto financement<sub>2015</sub> = 2 844 468 575.54 - 500 000 000

AF = 2 344 468 575.54 DA

Auto financement<sub>2016</sub> = 2 055 825 875.93 DA

Plus la CAF est élevée, plus les possibilités de financement sont grandes, en effet la CAF permettra le financement des investissements, le remboursement d'emprunt.

### **2-5-le tableau de bord financier**

Le tableau de bord financier et comptable est un outil de constatations qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables.

Ce tableau de bord contient les indicateurs de résultats et les ratios de gestion permettant de connaître et de valoriser les performances de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus représente les différents indicateurs de tableau financière.

Tableau N° 12 : le tableau de bord financier

Rubriques	Indicateur/Ratio	Réalisation (2015/2016)			
		Réalisations 2016	Réalisation 2015	Ecart	% 16Vs15
<b>Chiffre d'affaire</b>	CA	5 542 302 311,60	5 412 581 269,30	192 721 042,3	102.40
<b>Principaux SIG</b>	VA	5 025 424 962,78	4 898 092 611,76	127 332 351,02	102.60
	EBE	2 382 021 870,52	2 389 763 239,77	-7 741 369,25	-99.68
	RO	1 265 250 025,88	1 502 328 566,05	-237 078 540,17	-84.22
	RF	761 608 745,46	719 274 487,26	42 334 258,2	105.89
	ROAI	2 026 858 771,34	2 221 603 053,31	-194 744 281,97	99.23
	RN	1 700 918 982,11	1 865 496 795,28	-164 577 813,17	91.18
	Cash-flow	/	/	/	/
<b>Trésorerie</b>	Encaissements	/	/	/	/
	Décaissements	/	/	/	/
	Trésorerie nette	1 223 654 032,37	2350728338,25	1127074305,88	- 50,05
<b>Créances</b>	Créances Totales	663 035 343,56	628 223 612,01	34811731,11	105,54
	Supérieures à 5 années	48 497 771,82	36 976 322,64	11521449,18	131,16
	Supérieures à 3 années	9 178 952,18	13 326 293,48	-4147341,7	68,88
	Supérieures à 1 année	22 094 802,13	8 497 299,51	13597502,62	260,02
	Supérieures à 6 mois	15 667 517,76	15 228 624,19	438893,57	102,48
	Supérieures à 5 mois	234 149 887,32	102 373 407,83	131776479,49	228,72
	Supérieures à 1 mois	333 446 412,35	451 821 664,36	-118375252,01	73,80
<b>Ratios de gestion</b>	Ratio productivité globale	0.9067	0.9049		
<b>Ratios de rentabilité</b>	Ratio de rentabilité commerciale nette	03.3069	0.3437	- 0.0378	89.00

(Source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.)

**Chiffre d'affaire se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Le CA} = \text{Somme des ventes de prestations de services}$$

Le chiffre d'affaire avec un montant de 5 542 302 311,60 DA en 2016 a marqué une hausse de 2.40 % par rapport au montant de 2015 qui est le 5 412 581 269.30 DA, et cette augmentation à cause de l'augmentation des ventes de prestations de services.

**La valeur ajoutée se calcule par la formule suivante :**

$$\text{La VA} = \text{CA} - \text{Matières et fournitures consommées (MFC)} - \text{consommation provenance des tiers.}$$

La valeur ajoutée est d'un montant de 5 025 424 962,78DA en 2016 contre une valeur de 4 898 092 611,71 en 2015 soit une hausse de 127 332 351,05DA (2.60%) donc la richesse générée par l'entreprise est augmentée, et cette augmentation à cause de l'augmentation de chiffre d'affaire et l'augmentation de la production de l'exercice.

**L'excédent brut d'exploitation se calcule par la formule suivante :**

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{frais de personnel (FP)} - \text{impôts et taxes.}$$

L'EBE en 2016 est de 2 382 021 870,52 DA, il est en baisse de -7 741 369,25 DA (-0.32%) par rapport à celui de 2015 qui est d'ordre de 2 389 763 239,77 DA, mais malgré cette baisse l'entreprise peut financer tous les impôts et taxes, charges personnel.

**Le résultat opérationnel se calcule comme suit :**

$$\text{Résultat opérationnel} = \text{EBE} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{DAP} - \text{reprise sur pertes de valeurs et provisions.}$$

Le résultat opérationnel avec un montant de 1 265 250 025,88 DA a marqué une baisse de



(-15.78 %) par rapport au montant de 2015, qui est de 1 502 328 566, 05DA, et cette baisse est causée par l'augmentation des charges opérationnel et dotations aux amortissements.

**Le résultat financier se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{frais financiers}$$

Le résultat financier en 2016 est d'une valeur de 761 608 745,46 DA a connu une hausse de 42 334 258,2 DA (5.89%) par rapport à celui de 2015, qui est de 719 274 487,26 DA, et cette hausse principalement à cause de diminution de charges financières.

**Le résultat net de l'exercice se calcule comme suit :**

$$\text{Le résultat net de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{report à nouveau} - \text{participations des salariés}$$

Le résultat net de l'exercice de 2016 est d'ordre de 1 700 918 982,11 DA, il est en baisse de (8.82%) par rapport au montant de 2015, qui est 1 865 496 795,28 DA.

Malgré la hausse de Chiffre d'Affaire et la valeur ajoutée de l'année 2016, le résultat net de 2015 est mieux par rapport à celui de 2016, et cette baisse est à cause de l'augmentation de total des charges des activités ordinaires.

**Le ratio de productivité globale se calcule comme suit :**

$$\text{Ratio de productivité globale} = \text{VA/CA} > 90 \%$$

Le ratio de productivité globale est de 0.91, la valeur ajoutée représente 91% du chiffre d'affaires.

**Le ratio de rentabilité se calcule par la formule suivante :**

$$\text{Ration de rentabilité} = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaire HT}$$

Le ratio de rentabilité diminué de 0.0378, mais l'entreprise elle est rentable en fonction de son volume d'activité parce que pour 100 DA de Chiffre d'affaires réalise un

bénéfice de 34DA en 2015,31DA en 2016.

### Section03 : les modèles d'évaluation de la performance

#### 3-1- Evaluation de la performance de l'entreprise à partir des modèles

L'évaluation de la performance financière de« l'EPB »ce sera à partir des modèles présenter dans le deuxième chapitre c'est-à-dire le modèle d'Altman pour apprécier ces possibilités de tomber en faillite et le modèle d'EVA qui permet de savoir si l'entreprise a créé de valeur.

##### 3-1-1- Application du modèle d'Altman

Dans le cadre de notre étude nous sommes limités à l'application du modèle d'Altman par ce que ce dernier est facilement applicable à cause de la disponibilité d'information nécessaire à son application.

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

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

$X_1$  = Fond de roulement/actif total

$X_2$  = Réserve /actif total

$X_3$  = EBE/actif

$X_4$  = capitaux propre /total dettes

$X_5$  =chiffre d'affaire /actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$  l'entreprise est saine

$1,81 < Y < 2,99$  zone neutre

$Y < 1,81$  zone dangereuse où l'entreprise est potentiellement en défaillance.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise de 2015 à 2016 à partir du modèle d'Altman nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

**Tableau N° 13:** les éléments de calcul de la fonction d'Altman.

Eléments	Formules	Exercices	
		2015	2016
X <sub>1</sub>	FR/AT	0.088	0.002
X <sub>2</sub>	Réserve/AT	0.060	0.019
X <sub>3</sub>	EBE/AT	0.134	0.1220
X <sub>4</sub>	CP/Dettes total	1.94	1.64
X <sub>5</sub>	CA /AT	0.30	0.284

(source : établi par nous même à partir les données de l'entreprise)

Le tableau ci-dessus représente l'évaluation de la performance à partir de la fonction d'Altman.

**Tableau N° 14:** Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman.

Fonction	Eléments	Exercices	
		2015	2016
	1.2*X <sub>1</sub>	0,1056	0,0022
	1.4*X <sub>2</sub>	0,084	0,03
	3.3*X <sub>3</sub>	0,4422	0,403
	0.6*X <sub>4</sub>	1,164	0,98
	X <sub>5</sub>	0,30	0,30
	$Y=1.2*X_1+1.4*X_2+3.3*X_3+0.6*X_4+X_5$	2,0958	1,72

(source : établi par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise).

Les résultats obtenus en 2015 et 2016 sont respectivement  $Y_{2015}=2.096$  et  $Y_{2016}=1.72$  dans la première année elle est comprise entre  $1.81 < 2.096 < 2.99$ , donc l'EPB dans une zone neutre, mais la deuxième année est de 1.72 donc l'entreprise est dans la zone dangereuse parce qu'il est inférieur à 1.81.

**Conclusion**

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude concernant le contrôle et la mesure de la performance au sein de « **l'entreprise portuaire de Bejaia** ».

Cette étude nous a permis de comprendre comment l'appréciation de la performance se fait au sein de cette entreprise, en se basant sur les indicateurs de performance et le tableau de bord, le contrôle de performance de cette entreprise lui permet de diagnostiquer des différents problèmes et de corriger à temps.

Nous avons aussi apprécié la performance financière et économique pour les deux exercices (2015,2016) en s'abordant l'analyse de certains résultats figurant dans les états financiers.

### Conclusion générale

Notre étude sur l'appréciation de la performance financière au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) nous a permis de comprendre le concept de performance en étudiant les termes qui le caractérisent, avant de parler des éléments qui déterminent la performance à travers l'analyse financière qui est l'objet de notre étude.

Nous avons pris connaissance de l'entreprise, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de l'EPB et de sa structure organisationnelle. En effet les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice, nous ont permis d'évaluer la performance de cette dernière par rapport aux préoccupations ci-après :

- Quelles sont les outils à la disposition de l'entreprise qui permettent de mesurer la performance de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure le tableau de bord aide à la prise de décision afin d'améliorer la performance ?

Les préoccupations ci-dessus nous ont poussé à émettre les hypothèses selon lesquelles l'EPB est une entreprise performante, ses paramètres sont sains, ainsi que les outils aidant à mesurer sa performance.

Notre étude au sein de l'EPB nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance, dont il s'agit d'une appréciation de la performance à partir des ratios et indicateurs. Ainsi, nous avons essayé de traiter le tableau de bord comme un outil d'évaluation de la performance et de la prise de décision.

Nous avons constaté que l'analyse du tableau de bord est considérée comme un principal outil de contrôle des performances et elle est indispensable pour l'entreprise portuaire de Bejaia. Les informations synthétiques et utiles fournies par le tableau de bord amènent à se poser les bonnes questions qui aide à la prise de décision, tandis que le tableau de bord est considéré comme un outil de communication interne et externe qui permet à l'analyste financier d'attirer l'attention du responsable sur les points clés d'analyse financière afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Durant notre stage au sein de « **L'EPB** », nous avons pu collecter un ensemble d'informations permettant de juger les hypothèses de notre recherche, ce qui nous a amené à les affirmer comme suit :

- ✓ « **L'EPB** », a traité les principaux indicateurs de mesure de la performance, et cette dernière est mesurée au sein de cette entreprise par l'analyse des ratios.
- ✓ Pour « **L'EPB** », l'analyse du tableau de bord est considérée comme un outil principal de performance.

Nous avons tenté également de mesurer la performance financière et économique pour les deux exercices (2015,2016) réalisées par « **L'EPB** ». Cette mesure nous a permis d'appliquer les différents indicateurs de mesure de la performance sur le terrain et de s'informer sur le niveau de la performance de cette entreprise. Ainsi, l'expérience en entreprise nous a aidé à élargir nos connaissances sur le fonctionnement d'une organisation.

## Ouvrages

1. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris ,1998.
2. Anthony .R.N, « la fonction contrôle de gestion »,1993.
3. AUTISSIER Davide, DELAYE Valérie, « Mesurer la performance du système d'information », éditions d'organisation, paris ,2008.
4. COHENE, « Analyse financière », Edition économique ,5<sup>ème</sup> édition, Paris ,2004.
5. CHARPENTIER .P, « organisation et gestion de l'entreprise », édition : Agnès fieux, novembre 2004.
6. Charles WATERFIEL, RAMSING Nick, « système d'information de gestion pour institutions de micro finance », paris ,1998.
7. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion »,4<sup>ème</sup> édition, Paris 1998.
8. Claude Alazard, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », DUNOD, paris ,2007.
9. Collectifs auteurs, contrôle de gestion « organisation et mise en œuvre »,2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2003.
10. DUBRULE, JURDIANE : « la comptabilité analytique de gestion » Ed, DUNOD, Paris ,2003.
11. GERVAIS Michel, « contrôle de gestion »,6<sup>ème</sup> édition, paris 1997.
12. GERVAIS. M, « contrôle de gestion », "Paris ,2000.
13. LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition organisation, Paris 1998.
14. LONING Hélène, PESQUEUX Yvon et Coll, « le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre » ,2<sup>ème</sup> édition, Paris ,2003.
15. PATRICK BOISSELIER, « contrôle de gestion, cours et application », édition Vuibert, Paris ,1999.
16. GUILLVIC, « mesure et analyse de la performance »,5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris ,2009.
17. DEMEESTER, LORINO, MOTIS, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », DUNOD, Paris ,2006.
18. FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005.
19. KALIKA, (M) « structure d'entreprise réalité déterminants performances », Edition ECONOMICA, Paris ,1998.
20. KAPLAN (R) et NORTON (D), « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, Paris ,1998.
21. KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion » édition DUNOD, Paris ,1992.
22. LEVY-LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », édition des EDITIONS D'ORGANISATION, Paris ,2001.

## Document

Document interne à l'entreprise portuaire de Bejaia

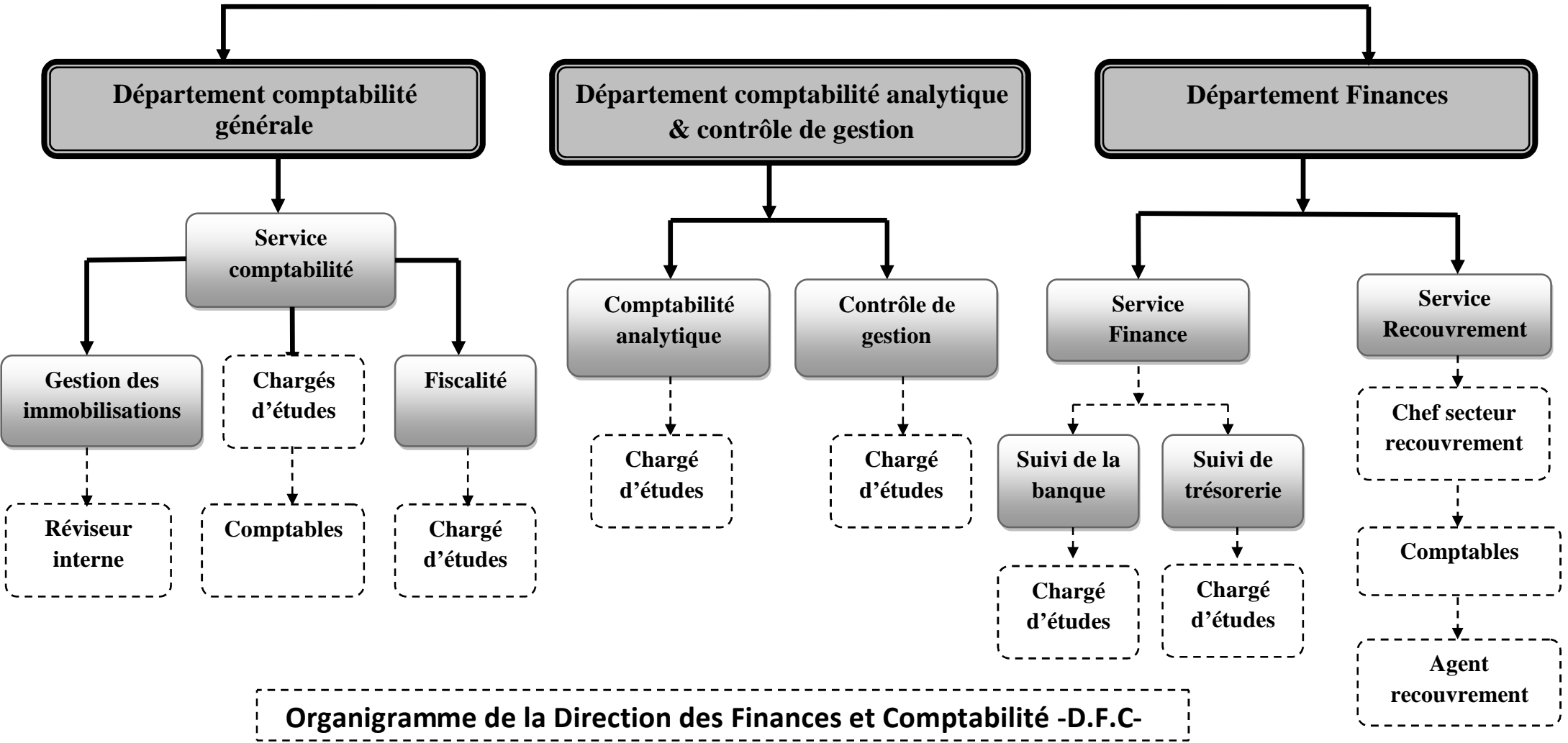
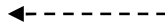


## **Dictionnaires**

1. Henri MAHE DEBOIS LANDELLE, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire ; concepts et outils », Edition Economica, paris 1998.

## **Mémoires**

1. HANANI Ibtissam, ISSAD Saleh , « élaboration d'un tableau de bord de gestion ,cas sonatrach », mémoire de master II option CCA ,promotion 2009/2010.
2. BELHOUSSIN Khadija, HADDAHOIM Narimane, « le tableau de bord de gestion, outil d'aide à la décision,cas C O.GB la belle », mémoire de master II, promotion 2011/2012.
3. ARAB Zoubir, mémoire de magister en économie de la santé et de développement durable « contrôle de gestion méthodes et outils », cas la mise en place de la méthode A.B.C, à l'Hôpital KHELIL Amrane de Bejaia.
4. BOUABBAS Toufik, BOUABBAS Abdelhak, « l'analyse de la performance de l'entreprise, cas les moulins de la Soummam » mémoire de master II option CCA, promotion 2013,2014.
5. Aminata FALL, « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas SAR », mémoire de master en gestion professionnel en comptabilité et gestion, financières, 2011, 2013, mémoire en ligne.



# Table des matières

---

Liste des abréviations

La liste des tableaux

**Introduction générale .....01**

**Chapitre I : généralités sur la performance**

**Introduction .....03**

**Section 01 : généralités sur la performance .....03**

1-1-définitions .....03

1-2 – les composantes de la performance .....04

1-3-les objectifs de la performance .....06

1-4-les typologies de la performance .....06

1-4-1- la performance organisationnelle .....07

1-4-2-la performance stratégique et la performance organisationnelle.....07

1-4-3-la performance humaine .....08

1-5-Théories relatives à la performance .....09

1-5-1-la théorie des buts .....09

1-5-2-la théorie du renforcement .....10

1-6-les caractéristiques de la performance .....10

1-6-1-Support de jugement .....10

1-6-2- Evolution dans le temps.....10

1-6-3- la performance sepilote .....10

1-6-4-composants antinomiques.....11

**Section 02 : les formes et les dimensions de la performance .....11**

2-1- les dimensions de la performance.....11

## Table des matières

---

2-2-les formes de la performance .....	12
2-2-1-la performance client .....	12
2-2-2- la performance actionnaire.....	12
2.2-3-la performance personnelle .....	12
2-2-4-la performance partenaire .....	13
2-2-5-la performance sociale... ..	13
2-3-les actions pour maitriser et améliorer la performance .....	13
2-3-1-la maitrise de la performance .....	13
2-3-2-la responsabilité des acteurs .....	14
2-3-3-les actions pour améliorer la performance .....	14
2-3-3-1- la nature organisationnelle.....	14
2-3-3-2- la qualité du système d'information .....	14
2-3-3-3- Evolution de rôle du contrôleur de gestion .....	15
<b>Section 03 : généralité sur l'analyse financière .....</b>	<b>15</b>
3-1- notions générale sur l'analyse financière .....	15
3-1-1- historique de l'analyse financière.....	15
3-1-2- quelques définitions de l'analyse financière .....	16
3-1-3- le rôle de l'analyse financière dans l'entreprise .....	16
3-2-objectifs de l'analyse financière .....	17
3-2-1- les objectifs internes .....	17
3-2-2- les objectifs externes .....	17
3-3-les sources d'information de l'analyse financière .....	17
3-3-1- les sources d'information non financière .....	18

## Table des matières

---

3-3-2- les sources d'information financière.....	18
3-4- les composants du bilan financier .....	18
3-5- les indicateurs de l'équilibre financier .....	20
3-5-1- le fond de roulement net global .....	20
3-5-2- le besoin de fond de roulement .....	20
3-5-3- la trésorerie .....	20
3-6-Analyse de l'activité de l'entreprise .....	22
3-6-1- les soldes intermédiaires de gestion .....	22
3-6-1-1- la marge commerciale .....	22
3-6-1-2- la valeur ajoutée .....	22
3-6-1-3- l'excédent brut d'exploitation .....	23
3-6-1-4- le résultat d'exploitation .....	23
3-6-1-5- le résultat courant avant impôt.....	23
3-6-1-6- le résultat exceptionnel.....	23
3-6-1-7- le résultat net de l'exercice .....	24
3-6-2- Analyse de l'endettement .....	24
3-6-2-1- l'endettement à court terme .....	24
3-6-2-2- l'endettement à long terme .....	24
3-6-3 -Analyse de l'endettement et rentabilité .....	25
3-6-4-Analyse de la rentabilité .....	26
3-7-la capacité d'auto financement.....	26
3-7-1la méthode soustractive.....	27
3-7-2 la méthode additive .....	28

# Table des matières

---

<b>Conclusion.....</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre II : les indicateurs de la performance</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : les indicateurs de mesure de la performance .....</b>	<b>31</b>
1-1définitions .....	31
1-1-1 Définition d'un indicateur .....	31
1-1-2 Définition d'un indicateur de performance .....	31
1-2 construction d'un indicateur de performancefinancière .....	32
1-3 Typologies des indicateurs de performance .....	33
1-3-1 Indicateur de résultat et indicateur de suivi .....	33
1-3-2 Indicateur de reporting et indicateur de pilotage .....	33
1-4 caractéristiques d'un bon indicateur .....	34
1-5 les déférents types d'indicateur.....	34
1-6 les indicateurs de la performance .....	35
1-6-1 la rentabilité .....	35
1-6-2 l'endettement .....	37
1-6-2-1l'endettement à court terme.....	37
1-6-2-2 l'endettement à long terme .....	37
1-6-3la profitabilité .....	38
<b>Section 02 : le tableau de bord financier .....</b>	<b>38</b>
2-1 Définition d'un tableau de bord.....	38
2-2 les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise .....	40
2-3 les fonctions et limites du tableau de bord .....	42
2-3-1les fonctions du tableau de bord.....	42
2-3-2 les limites des tableaux de bord.....	44

# Table des matières

---

<b>Section 03 : notions de mesure de la performance .....</b>	<b>45</b>
3-1 l'idée de la mesure de la performance .....	45
3-1-1 Définition de mesure de la performance .....	46
3-1-2 Pourquoi mesure-ton la performance .....	46
3-2 les conditions d'une mesure de performance efficace .....	48
3-3 les étapes d'une mission d'évaluation.....	49
3-4 les modèles d'évaluation de la performance financière d'une entreprise .....	52
3-4-1 modèle d'Altman .....	52
3-4-2 modèle d'EVA .....	53
<b>Conclusion .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III : l'analyse de la performance de « l'EPB »</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>56</b>
1- la présentation de l'EPB .....	56
1-1 Généralité sur le port de Bejaia.....	56
1-2 Historique et cadre juridique .....	57
1-3 Implantation géographique du port de Bejaia .....	58
2-Missions, activités et ressources de L'EPB.....	59
2-1 les missions de l'EPB .....	59
2-2 les activités de l'EPB .....	59
2-3 les ressources de l'EPB .....	60
3-Présentation organique de l'EPB .....	60
<b>Section 02 la :la mesure de la performance de l'EPB.....</b>	<b>64</b>
2-1 les bilans financiers en grandes masses (2015,2016).....	65

## Table des matières

---

2-1-1 le bilan financier de 2015.....	65
2-1-2 le bilan financier de 2016 (actif).....	66
2-1-3 le bilan financier de 2016 (passif).....	67
2-2 les indicateurs de l'analyse de la performance financiers.....	67
2-2-1 les indicateurs de l'équilibre financier .....	67
2-2-2 les ratios de rentabilité .....	68
2-2-3 les ratios de liquidité .....	70
2-2-4 les ratios de solvabilité .....	71
2-2-5 la profitabilité .....	72
2-3 les soldes intermédiaires de gestion .....	72
2-4 le calcul de la CAF.....	76
2-4-1 le calcul de la CAF de la méthode additive .....	76
2-4-2 le calcul de la CAF de la méthode soustractive.....	77
2-5 le tableau de bord financier .....	78
<b>Section 03 : les modèles d'évaluation de la performance .....</b>	<b>82</b>
3-1 Evaluation de la performance a partir des modèles.....	82
3-1-1 Application du modèle d'Altman .....	82
3-1-2 Application du modèle EVA .....	84
<b>Conclusion .....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Table des matières.</b>	



## **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.

L'appréciation de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité qui joue un rôle major pour contrôler la performance d'une entreprise et qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience .pour mesurer la performance d'une entreprise ,le contrôleur de gestion prend en charge des indicateurs de mesure qui lui permettent de faire une appréciation ,et les modèles d'évaluation .

**Mots clés :** performance, efficacité, efficience, appréciation de la performance, indicateurs.