

**Université Abderrahmane Mira -Bejaia-**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales**  
**Et des Sciences de Gestion**

**Département des sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en science de Gestion**

**Option: Finance d'entreprise**

**Thème**

**L'évaluation de la performance financière**

**Cas : la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI »**

**Réalisé par:**

**M<sup>elle</sup> ATTOU Nabila**

**M<sup>elle</sup> BOUNSIS Aicha**

**Devant les membres de jury:**

**Président : M<sup>er</sup> AMALOU A/Hafid**

**Examineur : M<sup>er</sup> TOUAZI Baizid**

**Encadreur : M<sup>me</sup> MEKLAT Khoukha**

**Promotion 2016/2017**

## **REMERCIEMENTS**

*Avant tout, nous tenons à remercier le bon Dieu qui nous a donné la patience et la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Dans le cadre de ce travail de recherche, nous tenons à remercier notre encadreur Mme MEKLAT pour son encadrement, sa disponibilité, ses orientations et ses conseils avisés qu'elle nous a apportée.*

*Nos plus vifs remerciements également à l'ensemble du personnel de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI », pour leur compréhension et leur patience et en particulier le personnel du département de comptabilité et finance Mr HADIDI notre promoteur, pour sa parfaite intégrité, le savoir qu'il nous a inculqué ainsi que sa présence qui ont été des plus bénéfiques pour nous, durant la période de stage, pour répondre à nos questions et nous fournir les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail.*

# Dédicace

*En premier je remercie le bon Dieu tout puissant*

*Avec une profonde gratitude et un grand amour que je dédie ce modeste travail :*

*Ma mère, qui par son amour et ses prières a toujours cru à ma réussite, que Dieu la bénisse ;*

*Mon père, pour ses peines et sacrifices ;*

*A ma chère grand mère ;*

*Mes chères sœurs et chers frères, merci pour votre assistance et le réconfort que vous m'avez toujours apportés.*

*A tous mes oncles, tantes, cousins et cousines.*

*Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont sans le savoir participés de manière considérable à ma réussite ;A tous mes amis(es) surtout mes chères : Aicha, Souad, Nadjet, Souad, Chafiaa et Nabila.*

*Nabila*

# Dédicace

*En premier je remercie le bon Dieu tout puissant*

*Avec une profonde gratitude et un grand amour que je dédie ce modeste travail :*

*Ma mère, qui par son amour et ses prières a toujours cru à ma réussite, que Dieu la bénisse ;*

*Mon père, pour ses peines et sacrifices ;*

*A mes chers grands parents paternels et maternels ;*

*Mes chers frères, merci pour votre assistance et le réconfort que vous m'avez toujours apportés.*

*A tous mes oncles, tantes, cousins et cousines.*

*Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont sans le savoir participés de manière considérable à ma réussite ; A tous mes amis(es) surtout mes chères : Nabila, Sara, Aldja, Celia, Zina, Warda et ses sœurs, Sylia , et particulièrement Ferhat et sa famille .*

***Aicha***

## **Sommaire**

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Notion de la performance financière de l'entreprise</b>	
<b>Section 01 : Le concept de la performance</b> .....	3
<b>Section 02 : La performance financière d'une entreprise</b> .....	8
<b>Chapitre II : Les méthodes de l'évaluation de la performance financière</b>	
<b>Section 01 : Les indicateurs de la performance financière</b> .....	25
<b>Section 02 : L'évaluation de la performance financière par l'analyse des Ecart</b> s.....	35
<b>Chapitre III : La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI</b>	
<b>Section 01 : Présentation générale de l'entreprise « IFRI »</b> .....	45
<b>Section 02 : Etude des bilans fonctionnels et financiers</b> .....	52
<b>Chapitre IV : L'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI</b>	
<b>Section 01 : Evaluation de la performance par l'analyse financière de LA SARL IFRI</b> .....	69
<b>Section 02 : L'évaluation de la performance financière par l'analyse des écarts d'IFRI</b> .....	78
<b>Conclusion générale</b> .....	89
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table de matière</b>	

## **Liste des abréviations**

## Liste des abréviations

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**CAF** : Capacité d'Autofinancement

**CA** : Chiffre d'Affaire

**CDD** : Contrat du travail déterminé

**CDI** : Contrat du travail indéterminé

**Cp** : Coût prévu

**CR** : Compte de Résultat

**Cr** : Coût réel

**DCT** : Dettes à court terme

**DLMT** : Dettes à long moyen terme

**E/ CA** : Ecart sur chiffre d'affaire

**E/ Qt** : Ecart sur quantité

**E/Ct** : Ecart sur coût

**E/Px** : Ecart sur prix

**E/R** : Ecart sur résultat

**EVA**: Economic Value Added

**FR** : Fonds de Roulement

**MC** : Marge Commerciale

**MP** : Marge prévu

**Mr** : Marge réel

**PE** : Produit d'Exercice

**PP** : Prix Prévu



**PR** : Prix Réel

**QP** : Quantité Prévu

**QR** : Quantité Réel

**RBE** : Résultat Brut d'Exploitation

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt

**ROCE**: Return on capital employed

**ROE**: Return on equity

**SARL** : Société à responsabilité limité

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion

**TR** : Trésorerie

**VA** : Valeur Excédent Brut d'Exploitation

**VD** : Valeur Disponible

**VI** : Valeur Immobilisée

**VR** : Valeur Réalisable

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 01</b> : Bilan fonctionnel.....	16
<b>Tableau N° 02</b> : Bilan financier après retraitements.....	17
<b>Tableau N° 03</b> : La capacité d'autofinancement.....	30
<b>Tableau N° 04</b> : Catégories de clients de la Sarl IFRI.....	47
<b>Tableau N° 05</b> : Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à IFRI.....	48
<b>Tableau N° 06</b> : Le bilan fonctionnel 2013.....	53
<b>Tableau N° 07</b> : Le bilan fonctionnel 2014.....	53
<b>Tableau N° 08</b> : Le bilan fonctionnel 2015.....	54
<b>Tableau N° 09</b> : Le bilan fonctionnel 2013 en grande masse (KDA).....	55
<b>Tableau N° 10</b> : Le bilan fonctionnel 2014 en grande masse(KDA).....	55
<b>Tableau N° 11</b> : Le bilan fonctionnel 2015 en grande masse(KDA).....	56
<b>Tableau N° 12</b> : Les reclassements du bilan financier 2013.....	57
<b>Tableau N° 13</b> : Les reclassements du bilan financier 2014.....	58
<b>Tableau N° 14</b> : Les reclassements du bilan financier 2015.....	59
<b>Tableau N° 15</b> :L'affectation du résultat en KDA.....	61
<b>Tableau N° 16</b> : Le bilan financier 2013 en KDA.....	61
<b>Tableau N° 17</b> : le bilan financier 2014 en KDA.....	62
<b>Tableau N° 18</b> : le bilan financier 2015 en KDA.....	64
<b>Tableau N° 19</b> : le bilan de la grande masse de l'année 2013 en KDA.....	65
<b>Tableau N° 20</b> : le bilan de la grande masse de l'année 2014 en KDA.....	66
<b>Tableau N° 21</b> : le bilan de la grande masse de l'année 2015 en KDA.....	66
<b>Tableau N° 22</b> : Détermination du fonds de roulement net global.....	69
<b>Tableau N° 23</b> : Détermination du besoin en fonds de roulement.....	70
<b>Tableau N° 24</b> : Détermination de la trésorerie nette.....	70
<b>Tableau N° 25</b> : détermination des ratios de liquidité.....	71
<b>Tableau N° 26</b> : Détermination des ratios de rentabilité.....	72
<b>Tableau N° 27</b> : Détermination des ratios de solvabilité.....	73
<b>Tableau N° 28</b> : Détermination des ratios d'activité.....	74
<b>Tableau N° 29</b> : Détermination des SIG 2013, 2014 et 2015.....	75
<b>Tableau N° 30</b> : Calcul de la CAF à partir du résultat net en KDA.....	77
<b>Tableau N° 31</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau minérale 1.50 L.....	78
<b>Tableau N° 32</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau fruitée 2 L.....	79

<b>Tableau N° 33</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de Sodas 0.33 CL.....	80
<b>Tableau N° 34</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau minérale 1.50 L.....	81
<b>Tableau N° 35</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau fruitée 2 L.....	82
<b>Tableau N° 36</b> : Les prévisions et réalisations mensuelles de Sodas 0.33 CL.....	83
<b>Tableau N° 37</b> : Détermination d'E/CA Eau minérale en 2014.....	84
<b>Tableau N° 38</b> : Détermination E/CA Eau minérale en 2015.....	84
<b>Tableau N° 39</b> : Détermination E/CA Eau Fruitée en 2014.....	85
<b>Tableau N° 40</b> : Détermination E/CA Eau Fruitée en 2015.....	86
<b>Tableau N° 41</b> : Détermination E/CA Sodas en 2014.....	87
<b>Tableau N° 42</b> : Détermination E/CA Sodas en 2015.....	87

## Listes des figures

<b>Figure N° 01</b> : Les quatre piliers de la performance.....	4
<b>Figure N° 02</b> : Principes d'analyse des performances .....	9
<b>Figure N° 03</b> : Les critères de la performance financière.....	10
<b>Figure N° 04</b> : Les types de budget.....	21
<b>Figure N° 05</b> : gestion budgétaire.....	23
<b>Figure N° 06</b> : Ensemble des analyses des écarts.....	38
<b>Figure N° 07</b> : La composition de l'écart sur chiffre d'affaires.....	39
<b>Figure N° 08</b> : la décomposition de l'écart sur marge.....	40
<b>Figure N° 09</b> : La décomposition de l'écart sur cout de la main-d'œuvre directe.....	43
<b>Figure N° 11</b> : Représentation graphique des bilans de grandes masse 2013 2014 et 2015...	56
<b>Figure N° 12</b> : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2013.....	65
<b>Figure N° 13</b> : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2014.....	66
<b>Figure N° 14</b> : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2013.....	67
<b>Figure N° 15</b> : La présentation graphique de la trésorerie .....	71

## **Introduction générale**

## Introduction générale

---

L'objet ultime de toute entreprise économique est la réalisation du profit. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise ne dispose pas seulement des ressources humaines qualifiées, mais aussi les moyens financiers suffisants pour assurer sa performance.

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleurs dans les dernières années, et sont devenues nécessaires étant donné la marge de main d'œuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants.

Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants nécessitent de surveiller, mesurer et gérer la performance de l'entreprise.

En effet, la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend d'une meilleure utilisation des moyens mis en œuvre.

Le concept est multidimensionnel, et existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique...etc. Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'entreprise.

Pour notre part, nous avons choisi de consacrer notre étude à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les dirigeants avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui est préservée.

Même si la performance financière d'une entreprise ne se limite pas au résultat dégagé en fin d'année, beaucoup pensent que celui-ci est le premier indicateur de performance d'une entreprise. Ainsi les indicateurs de la performance financière peuvent être regroupés comme financières et non financières.

Pour mieux cerner notre thème, nous avons pris le cas de la SARL IFRI. C'est dans ce contexte que nous essayons de répondre à la question principale qu'on se pose est de savoir si **la SARL IFRI est-elle performante financièrement ?**

De cette principale question dérivent d'autres interrogations à savoir :

- Quels sont les outils de la performance financière utilisés ?
- La SARL IFRI a-t-elle la capacité financière de réaliser d'une façon efficace et efficiente la rentabilité souhaitée ?

## Introduction générale

---

- Enfin, la SARL IFRI est-t-elle performante par rapport à la réalisation de ses objectifs de ventes fixés ?

D'après ces interrogations, nous avons formulé deux hypothèses à vérifier tout au long de notre travail.

Première hypothèse : d'après les documents financiers d'IFRI, nous supposons que l'entreprise de production IFRI présente une bonne situation financière qui lui permet de réaliser ses objectifs de vente.

Deuxième hypothèse : la rentabilité de la SARL IFRI est un indicateur significatif lui permettant d'améliorer sa performance financière d'une année à une autre.

Notre travail s'intitule *Appréciation de la Performance financière des Entreprises à travers leurs structures financières et leurs activités* portent un intérêt particulier dans la mesure où il nous éclaire sur les causes majeures de manque de performance de l'entreprise IFRI.

Pour réaliser notre travail, nous avons dû effectuer une recherche bibliographique sur les ouvrages, documents, articles et sites internet. De plus, nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise IFRI.

Nous avons utilisé une démarche perspective qui nous permet de déplacer d'un cas théorique à un cas concret. En ce sens, notre plan de travail est le suivant :

- Le premier chapitre est consacré à la notion de la performance financière de l'entreprise. Nous allons élaborer les concepts de la performance et la performance financière de l'entreprise.
- Dans le deuxième chapitre, nous aborderons les différentes méthodes de l'évaluation de la performance financière. À travers l'analyse financière et la gestion budgétaire de l'entreprise.
- Troisième chapitre fera objet d'une illustration sur l'organisme d'accueil IBRAHIM & FILS « IFRI » en donnant un aperçu général et l'élaboration des documents financiers.
- Le quatrième chapitre sera consacré sur l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI.

## **Chapitre I :**

Notion de la performance financière de  
l'entreprise



Le mot Performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores. Historiquement, la «performance» apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée. La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance. La métaphore sportive suggère des représentations théoriques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes des relations sociales: la compétition, l'équité, la coopération.

### **Section 1 : Le concept de la performance**

Avant de parler de performance d'une entreprise, il faut avant tout la créer. Pour ce faire, il est nécessaire de réunir au moins trois conditions<sup>1</sup> :

- le projet de création nécessite de porter sur la vente d'un ou plusieurs produits. On propose un catalogue de plusieurs références afin que la pérennité des activités de ce projet ne dépende pas d'un seul produit;

- avoir au moins un client à qui vendre ce ou ces produits. On propose, tout comme pour le produit, étant d'avoir plusieurs clients afin de ne pas dépendre d'un seul;

- identifier et faire appel à des fournisseurs pour participer à la réalisation de ce ou de ces produits :

- fournisseurs externes : producteurs ou distributeurs de matières premières, cabinets d'études, comptables, fournisseurs d'énergies, agences de personnels intérimaires, banques, transport...;

- fournisseurs internes : salariés embauchés (en CDI ou CDD). Ces conditions peuvent être réunies, sans pour autant garantir ou assurer la pérennité de l'organisme créé. Il est également indispensable qu'elles soient obtenues de manière performante pour permettre à l'organisme d'atteindre son but, qui consiste à ce que la somme des dépenses engagées pour réaliser et commercialiser ses produits soit inférieure à la somme des recettes générées par les ventes de ces mêmes produits. Ce but, simple à énoncer, paraît de prime abord évident pour tous, mais il me semblait important de le rappeler car au cours des différentes missions que j'ai menées et que je mène dans différents organismes, je constate qu'il n'est pas toujours à la base des décisions prises au quotidien. Pour atteindre ce but, qui représente l'impératif économique de tout organisme, il est nécessaire de :

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Gallaire, « Les outils de la performance industrielle », Editions d'organisation, groupe Eyrolles 2007, paris, p 7.

- commercialiser ses produits à des clients;
- maîtriser l'ensemble des dépenses relatives à cette commercialisation.

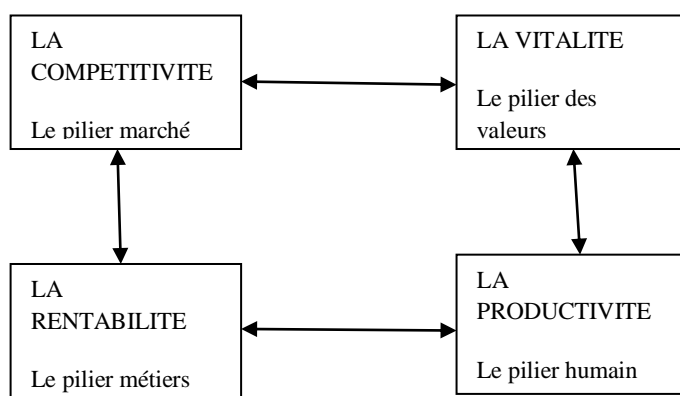
### 1-1 Définition de la performance

Selon MALLOT Jean louis et maitre JEAN Charles définis la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats.<sup>2</sup>

### 1-2 Les déterminants de la performance

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une organisation. En effet la performance repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les hommes, les marchés et les métiers. Ils sont illustrés par le schéma ci-dessous :

**Figure N° 01 : Les quatre piliers de la performance**



**Source :** Aminata FALL, Evaluation de la performance financière d'une entreprise, promotion 2011-2013, P10.

- **La compétitivité pour pilier du marché :** La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.
- **La vitalité pour pilier des valeurs :** La vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs, car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

<sup>2</sup> MALLOT J.L et JEAN C., l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1998, p 46.

- **La productivité pour pilier du personnel :** Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel. Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs. Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise sa politique et ses objectifs.
- **La rentabilité pour pilier de métier :** Le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique, la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. Les exigences en terme, de création de valeur conduit à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient cependant d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

### **1-3 Les différentes approches de la performance**

La performance est un concept multidimensionnel, il existe plusieurs approches, tel que la performance stratégique, économique, sociale...etc.<sup>3</sup>

#### **1-3-1 La performance stratégique**

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

#### **1-3-2 La performance concurrentielle**

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné

---

<sup>3</sup> BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, la revue de science de gestion, direction et gestion n°241\_organisation 2010, P-P, 118 -119.

dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

### **1-3-3 La performance sociale**

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

### **1-3-4 La performance sociétale**

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

### **1-3-5 La performance commerciale**

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction de leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients.

### 1-3-6 La performance économique et financière

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

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

Enfin, le jugement relatif à l'efficacité faut prendre en compte l'influence déterminante exercée par certaines caractéristiques de l'activité : la structure des coûts et les conditions technico-économiques de la production, la structure du financement, ainsi que les contraintes stratégiques, commerciales ou sociales qui pèsent sur l'entreprise.

**Section 2 : La performance financière d'une entreprise**

Une entreprise est dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc elle a besoin d'établir un budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière.

Dans cette section, nous permettons de présenter la performance financière de l'entreprise, ses critères et les différents outils d'évaluation.

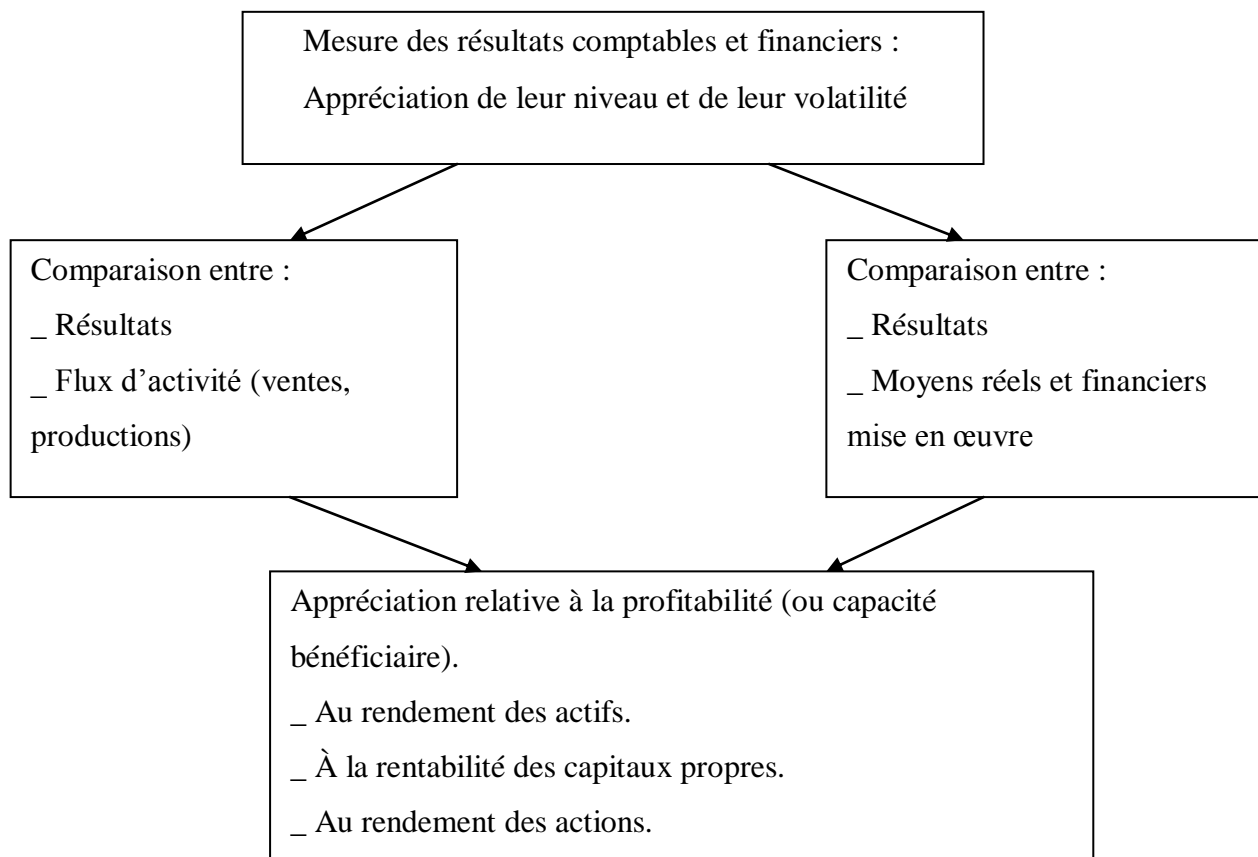
**2-1 la définition de la performance financière**

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Généralement évaluée à partir des documents comptables. La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

Pour mesurer la performance financière, nous nous intéressons directement aux composantes du résultat brut d'exploitation (RBE) comme indicateurs de ressources et d'activités.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ELIE COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, diffusion EDICEF ou ELLIPESSES 1991, Canada, p71.

**Figure N° 02 : Principes d'analyse des performances**

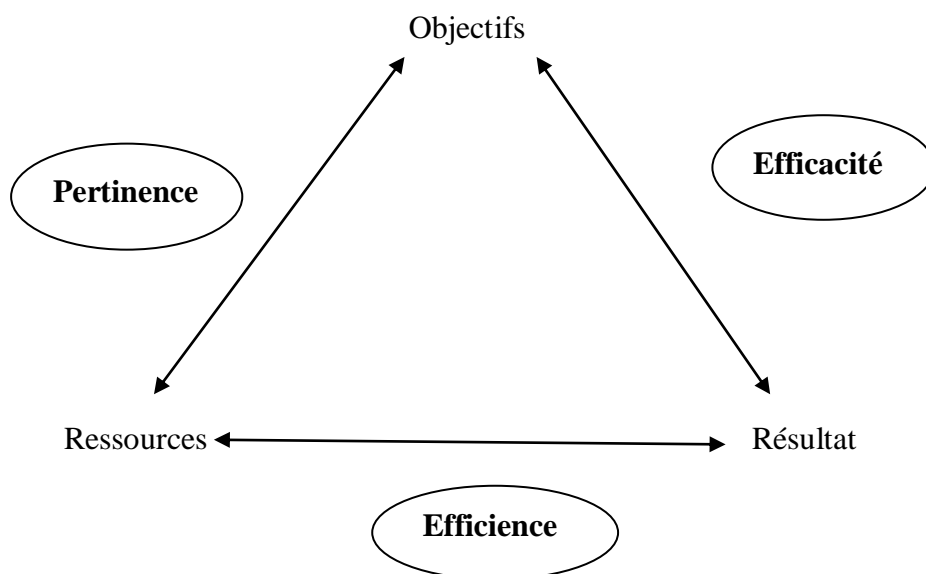
**Source :** ELIE COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, diffusion EDICEF ou ELLIPESES 1991, canada, p71.

## 2-2 Les critères de la performance financière

**La pertinence :** Elle qualifie la relation entre objectifs et moyens, la mise en œuvre de moyens adaptés « en quantité et en qualité » pour atteindre les objectifs fixés.

**L'efficacité :** Explicite la relation entre les objectifs et les résultats. Elle traduit la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes aux objectifs tracés.

**L'efficience :** C'est la relation entre moyens et résultats. Elle définit la capacité de l'entreprise à maximiser ses rendements (ses résultats) à moindre coût.

**Figure N° 03 : les critères de la performance financière**

Source : DESCARPENTRIES, Jean-Marie, la performance globale et ses déterminants, [www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf](http://www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf) publié le 20 Avril 2008.

Les concepts présentés ci-dessous présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés :

**Efficacité**=profitabilité=rentabilité

**Efficience**=économie=productivité

### 2-3 les outils de la performance financière

Pour évaluer la performance financière, on utilise certains outils, tel que, l'analyse de la situation financière de l'entreprise et le degré de réalisation de ses objectifs.

#### 2-3-1 L'analyse financière

L'analyse financière peut être définie comme un instrument de communication qui a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, et porter un jugement sur les risques présents, passés, et le futur découlant de la situation financière.

« l'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (client, fournisseurs, actionnaire..), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique : rentabilité, pertinence de choix de gestion le risque



potentielle qu'elle présente pour les tiers capacité à faire face à ces engagement (solvabilité), et enfin son patrimoine ». <sup>5</sup>

### **2-3-1-1 le rôle de l'analyse financière**

Le rôle de l'analyse financière peut être détaillé dans les points suivants :

- l'amélioration de la gestion de l'entreprise.
- Prise de décision, qui doit être conforme à l'état actuel de l'entreprise et son environnement, et tend à réaliser des objectifs projeté dans le futur.
- Avoir une étude de contrôle et d'évaluation, dans le but de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaisante ou non.
- Veiller à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources.

### **2-3-1-2 les objectifs de l'analyse financière**

- Vérifier l'existence d'actifs facilement réalisables.
- vérifier l'existence d'une liquidité de l'actif supérieure à l'exigibilité du passif.
- vérifier la solvabilité, la rentabilité, la liquidité, etc., à l'aide d'outils d'analyse financière précieuses.
- disposer d'un diagnostic complet de la santé financière actuelle de l'entreprise, évaluer son potentiel futur par le biais d'études diverses.
- La mesure des performances de l'entreprise, Pour comparer les performances réalisées par une entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvre aux résultats obtenus. Ces derniers sont mesurés par des indicateurs de résultats. L'analyse du compte de résultat nous permettra de mieux apprécier la performance de l'entreprise.
- Le dernier objectif poursuivi par l'analyse financière est l'évaluation des risques encourus par l'entreprise. Il s'agit en l'occurrence du risque de défaillance d'une entreprise. L'analyse des risques permet d'apprécier la pérennité de l'entreprise.

En résumé, l'analyse financière et stratégique est une démarche d'interprétation d'éléments, chiffrés et non chiffrés, permettant de porter un jugement sur les performances actuelles et futures de l'entreprise <sup>6</sup>...

---

<sup>5</sup> Jean-Pierre, lahille, analyse financière, 4<sup>ème</sup> Edition –sirey-2004, p 09.

<sup>6</sup>PIERRE CABANE, l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise des chiffres de l'entreprise, 2eme édition EYROLLES Paris 2004, p 322.

### 2-3-1-3 Les outils de l'analyse financière

Les comptes d'une entreprise se composent de son bilan et de son compte de résultat. Il s'agit de tableaux de chiffres fournissant des informations différentes mais complémentaires sur l'entreprise.

- **Définition du bilan comptable** : présente une image par principe fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise.<sup>7</sup>

**Selon c.pirochon et j.leurion** « le bilan d'une entreprise exprime la situation financière de cette entreprise à une date donnée qui est en générale, la date de fin d'exercice. Il a donc un caractère statique ». <sup>8</sup>

Le bilan se présente comme un tableau dans lequel il y a deux colonnes :

- Celle de gauche est appelée Actif.
- Celle de droite est appelée Passif.

#### L'actif du bilan

La présentation du bilan est simple. A l'actif les emplois de capitaux sont classés dans les rubriques d'actifs immobilisés ou d'actif circulant suivant leurs fonction dans le cycle de production.

\_ **Les immobilisations** : Partie des actifs constituée d'immobilisations, c'est-à-dire d'investissements à long terme.

On distingue trois catégories d'immobilisations: Immobilisation corporelles, Immobilisation incorporelles et Immobilisation financière :

**Les immobilisations incorporelles** : On entend par "incorporelles", les immobilisations non matérialisables, c'est-à-dire non palpables.

- les frais d'établissement (dépenses lors de la création de la société ou lors d'une augmentation de capital, telles que les frais de publication au greffe du tribunal...);
- les frais de recherche et développement;

---

<sup>7</sup> Michel lozato, pascal Nicolle, gestion des investissements et de l'information financière, 4<sup>ème</sup> édition dunod 2006-2007, p 319.

<sup>8</sup> c.pirochon et j.leurion, analyse comptable gestion prévisionnelle, les Editions Foucher, paris 1976, p23.

- le font commercial;
- les avances et acomptes sur immobilisations incorporelles.

### **Les immobilisations corporelles**

L'immobilisation corporelles sont des biens concrets et palpables tels que:

- les terrains ;
- les constructions ;
- les installations techniques, matériels et outillages industriels ;
- les autres immobilisations corporelles:
  - ✓ le matériel de transport (voitures, camions...)
  - ✓ le matériel de bureau et informatique
  - ✓ le mobilier de bureau
- les immobilisations en cours ;
- les avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations corporelles.

**Les immobilisations financières :** Il s'agit de distinguer cinq postes d'immobilisations financières:

- les titres de participation ;
- les créances rattachées à des participations (prêt accordés aux sociétés filiales) ;
- les titres immobilisés (actions ou parts de société achetées dans le but de faire un bon placement à long terme) ;
- les prêts (argent prêté a des salariés) ;
- les avances et acompte versés sur commandes d'immobilisations financières.

#### **\_ Les stocks**

On peut trouver dans l'entreprise quelques types de stocks qui diffèrent selon l'activité de l'entreprise par exemple les, matières premières et autres approvisionnements, en cours de production, produits intermédiaires et finis...etc.

#### **\_ Les créances et les disponibilités**

Ces postes sont centrales dans le déroulement du cycle d'exploitation de l'entreprise car il regroupe les comptes débiteurs de tous les clients qui n'ont pas payé comptant et les effets à

recevoir ainsi que les liquidités que possède l'entreprise chez les différents organismes financiers (banques, caisses...etc.).

**Passif du bilan :** l'ensemble des ressources de l'entreprise qui sont classés par ordre d'exigibilité croissante. Qui contient deux postes principales

\_ **Capitaux propres :** ce sont les différents ressources permanentes de l'entreprise qu'ils correspondent à sa richesses. Ils sont constitués du capital social, réserves, résultat des exercices antérieurs et attendent d'affectation plus le résultat de l'exercice en cours après distribution des dividendes qui sera décidé par le conseil d'administration.

\_ **Les dettes :** ce sont des différentes dettes sur ses tiers dues par l'entreprise est dont elle sera obligé de remboursé à la date de l'échéance. On distingue deux types de dettes : Dettes financières long et moyen terme et dettes d'exploitation à court terme.

- **Définition de comptes de résultats (CR)**

Présente une synthèse de l'activité en classant les opérations réalisées par l'entreprise dans trois catégories distinctes : les opérations d'exploitation, les opérations financières et les opérations exceptionnelles.

Document comptable établissant la différence entre les produits et les charges de l'exercice, et permettant d'aboutir au résultat net<sup>9</sup>.

Il représente trois comptes à savoir :

\_ **Les charges :** Dans le compte de résultat, montre une dépense monétaire (charge décaissable) ou une écriture comptable non monétaire (charge non-décaissable). Les charges diminuent le résultat net.

\_ **Les produits :** Dans le compte de résultat, montre un encaissement monétaire (recette encaissable) ou une écriture comptable non monétaire (produit non-décaissable). Les produits augmentent le résultat net.

\_ **Les résultats :** Dernière ligne du compte de résultat. Différence entre les produits et les charges de l'exercice, qui exprime le bénéfice, ou la perte, dégagé(e).

Le dernier document comptable que l'analyste aura besoin afin d'examiner la santé financière de l'entreprise sont les tableaux annexes.

---

<sup>9</sup> Christophe THIBIERGE, "Analyse financière", librairie Vuibert, France, 2005, P 154.

- **Annexes comptable :**

Partie du rapport annuel qui contient le détail de toutes les méthodes et calculs employés pour établir les comptes<sup>10</sup>. Nous sommes ici dans le domaine de la communication financière : c'est à chaque société de fournir une information détaillée pour expliquer sa logique de construction des comptes consolidés. Certains groupes offrent un luxe de détails (parfois trop), d'autres sont singulièrement discrets sur des montants non négligeables. Aussi, l'analyste devra retenir quelques conseils fondamentaux<sup>11</sup> :

\_ Le vrai travail de l'analyste ne consiste pas à calculer des ratios et à interpréter leur évolution : ceci ne vient qu'en dernier et, comparativement, c'est la tâche la plus facile. Le vrai travail consiste à établir le sens des montants qui sont publiés et à savoir, grâce aux annexes, quel est le caractère de récurrence de ces montants d'une année sur l'autre.

\_ La lecture des annexes indique aussi comment la société a choisi de communiquer sur certains sujets. Dans une grande mesure, c'est par les informations sur lesquelles un groupe communique et celle sur lesquelles il reste flou \_ que l'on peut appréhender l'importance des différents postes dans sa stratégie. En cela, les annexes permettent de décomposer un ou des message(s) qualitatifs et donc d'appréhender un risque.

### **2-3-1-4 Les documents de l'analyse financière**

- **Bilan fonctionnel**

Est une simplification et une synthèse du bilan comptable. Cette simplification a la mérite de faire apparaître à l'actif les investissements, y compris le BFR et au passif le financement, c'est-à-dire les capitaux propres et les dettes financières. Ce bilan permet d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise. Il est ainsi dénommé parce qu'il fait référence au fonctionnement économique de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Christophe THIBERGE, Op cit, P 153.

<sup>11</sup> Idem, P 132.

Tableau N° 01 : Bilan fonctionnel

Emplois	Ressources
<b>Emplois stables (fonction d'investissement)</b> Immobilisations incorporelles(en valeurs brute) Immobilisations corporelles (en valeur brute) Immobilisations financières (en valeur brute)	<b>Ressources stables (fonction financement)</b> Capitaux propres Amortissements et provisions (colonne de l'actif) Provisions Dettes financières stables
<b>Actif circulant</b> <b>D'EXPLOITATION</b> Stocks Avances et acomptes versés Créances d'exploitation Charges constatées d'avances d'exploitation  <b>HORS EXPLOITATION</b> Créances hors exploitation Charges constatées d'avance hors exploitation  <b>TRESORERIE ACTIF</b> Disponibilités (banque et caisse) Valeurs mobilières de placement	<b>Passif circulant</b> <b>D'EXPLOITATION</b> Avances et acomptes reçus Dettes fournisseurs d'exploitation Dettes fiscales et sociales Autres dettes d'exploitation Produits constatés d'avance d'exploitation  <b>HORS EXPLOITATION</b> Dettes fiscales Dettes sur immobilisations Autres dettes hors exploitation Produits constatés d'avance hors exploitation  <b>TRESORERIE PASSIF</b> Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>

Source : Hubert de la Bresselerie, Analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, P 99.

- **Bilan financier**

Est un bilan comptable après répartition de résultat, retraité au masse homogène, selon le degré de liquidité des actif et le degré d'exigibilité des passif et présenté en valeur nette.

– **Les retraitements et les reclassements du bilan financier**

L'actif est classé par ordre et le degré de liquidité croissante du moins liquide au plus liquide, par contre les béléments du passif du bilan son classé par ordre d'exigibilité croissante en fonction de leur datte de paiement de long terme au court terme.

**Tableau N° 02 : Bilan financier après retraitements**

<b>ACTIF</b>	<b>Montant</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Montant</b>
<b>Actif Immobilisés</b>		<b>Capitaux Permanents</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisation corporelles</li> <li>• Immobilisation financières</li> <li>• Actif circulant à plus d'un an</li> <li>• Charge constatées d'avance à plus d'un an</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Provisions pour risque et charges à plus d'un an</li> <li>• Dettes à plus d'un an</li> <li>• Produits constatés d'avance à plus d'un an</li> </ul>	
<b>Actif Circulants</b>		<b>Dettes à Court Terme</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs d'exploitations</li> <li>• Valeurs réalisables</li> <li>• Valeurs disponibles</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes financières à moins d'un an</li> <li>• Dettes non financières à moins d'un an</li> <li>• Provision pour risques et charges à moins d'un an</li> </ul>	
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>TOTAL PASSIF</b>	

Source : B. et. F GRANDGUILLOT : « Analyse financière : les outils de diagnostic financier », 6ème Edition GUALINO, Paris 2002, p182.

### 2-3-2 gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à traduire les décisions prises par les responsables, en programme d'action qui exprime les ressources à mettre en œuvre, et les résultats à obtenir.

La gestion budgétaire a pour but l'anticipation du futur, et donner une capacité de réaction rapide afin de tirer les meilleurs résultats. Elle repose sur une séquence d'actions s'enchaînant logiquement :

- Fixation des objectifs ;
- Planification stratégique et financière à trois ou cinq ans ;
- Élaboration du budget annuel ;
- contrôle de l'exécution du budget ;
- analyse des écarts entre les données budgétées et les données Constatées ;
- élaboration et mise en œuvre des mesures correctives possibles.

### 2-3-2-1 Intérêt de la gestion budgétaire

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

### 2-3-2-2 Limites de la gestion budgétaire

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions<sup>12</sup>.

### 2-3-2-3 Définition de Budget

Le budget est l'expression quantitative de programme d'action proposer par la direction. Il contribue à la coordination et a l'exécution de ce programme.

Pour l'entreprise l'élaboration de son budget consiste à chiffré (en générale pour 1 an) les produit (vente) et les charge qu'elle prévoir, en fonction de son activité avenir, ceci a fin de connaitre, a priori, non seulement le cadre dans le quelle elle va travailler, mais aussi le résultat attendu de son exploitation(en fonction des moyens alloués)<sup>13</sup>.

Un budget est une affectation prévisionnel quantifier, aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et /ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme.

Le découpage des budgets dépend de l'organisation de l'entreprise. Il est souhaitable de les faire coïncider avec des centres des responsabilités. En règle générale, les budgets correspondent aux principales fonctions de l'entreprise sont comme suit :

---

<sup>12</sup>Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2008 (5e édition), p 03

<sup>13</sup> ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, 2000, p 53.



- **Le budget des ventes**

Il doit être établi par le directeur commerciale. Il s'appuie sur plusieurs ordres de renseignements :

- \_ Les résultats obtenus dans le passé, analysés avec précision, suivant le groupe de produits, le secteur géographique, le rythme saisonnier ;

- \_ Des données générales : indices de prix, taux d'expansion d'après le plan national ;

- \_ Des études de marché systématiques, qui ne sont d'ailleurs entreprises que dans des circonstances déterminées, en raison de leur cout et leur complexité ;

- \_ Des évaluations effectuées par les vendeurs au contrat avec les clients. Ces estimations doivent se fonder sur une étude détaillée de chaque client et de la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.

- **Le budget de production**

Il s'agit avant tout de déterminer les quantités d'article à produire dans chaque série, compte tenu des possibilités d'écoulement et aussi des stocks.

- **Le budget des approvisionnements ou des achats**

Il découle directement du budget des ventes. Il tient compte de la nécessité d'adapter le rythme des achats aux livraisons à prévoir, sans qu'il y ait ni rupture, ni excédent, ni stabilité du stock.

- **Le budget des investissements**

Les investissements nécessitent être soigneusement étudiés car ils engagent l'avenir de l'entreprise, ils constituent un « pari sur le futur » irrévocable. L'attentisme peut être aussi nuisible que la précipitation. Il faut tenir compte :

- \_ Des possibilités d'écoulement des produits ;

- \_ De l'évolution de la concurrence (concentration) pour ne pas risquer l'élimination ;

- \_ Des possibilités de financement.

- **Le budget des charges**

Les différentes charges figurant au compte « exploitation générale » sont successivement prises en considération par chaque unité de responsabilité.

Dans beaucoup d'entreprises, le budget de publicité mérite de retenir particulièrement l'attention. La prévision est assez aisée s'il s'agit d'une campagne de lancement d'un article nouveau ou d'intensification des ventes, mais des dépenses inopinées de publicité peuvent surgir pour contrer un fléchissement des ventes.

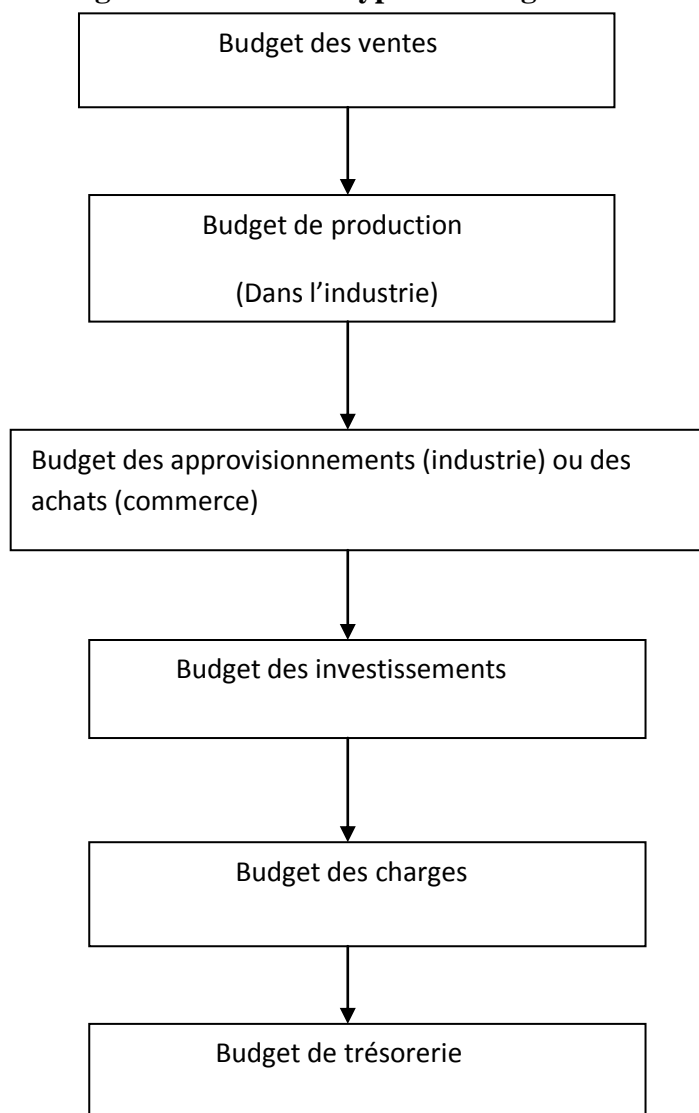
Il faut détailler le budget de publicité suivant les supports employés et suivant la période d'engagement.

- **Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est un plan détaillé, daté et exprimé en unité monétaire qui découle des autres budgets de moyens et d'activités et qui fait apparaître les encaissements et les décaissements. Le budget de trésorerie permet de cerner au mieux les entres et les sorties (recettes et dépenses) de fonds afin de déceler les risques de cessation de paiement ou d'éventuels excédents inutiles.

Donc, ce budget de trésorerie consiste à prévoir les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

L'ensemble de ces différents budgets nous permet d'avoir le budget général. Le schéma ci-dessous nous résume la hiérarchie souvent rencontré des budgets.

**Figure N° 04 : Les types de budget**

**Source :** G.Maury, C.Mull, économie et organisation de l'entreprise, édition focher, paris 1970, p 222.

Cette hiérarchie des budgets peut présenter des contraintes car par simple exemple : s'il est impossible d'investir suffisamment dans la production, il faut peut-être réduire dans les prévisions des ventes, pour ce genre de raison il faut toujours être prudent et prendre en considération l'interdépendance des différentes fonctions de l'entreprise, qui implique une interdépendance entre les budgets, et ce pour optimiser leur élaboration.

#### **2-3-2-4 Les démarches budgétaires**

##### **➤ La démarche prévisionnelle**

La démarche prévisionnelle constitue un élément fondamental de la dynamique de contrôle.

Elle constitue tout d'abord un moment privilégié pour réfléchir, sur la base d'un diagnostic de la situation, à de nouvelles stratégies et à de nouveaux plans d'action, puis les traduire en objectifs chiffrés (prévisions). Elle permet ainsi de construire un référentiel qui servira de guide pour les décisions quotidiennes et de repère lors de l'analyse des résultats.

En second lieu, la démarche prévisionnelle contribue à la convergence des actions des différents acteurs de l'entreprise : elle vise à coordonner ces actions, entre elles et par rapport à l'objectif stratégique de l'entreprise<sup>14</sup>.

La démarche prévisionnelle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Elle se décline :

- dans le long-terme (> 5 ans) : plan stratégique
- à moyen terme (2 à 4 ans) : plan opérationnel
- à court-terme (1 an) : budgets.

**Le plan stratégique** : il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat, ...).

**Le plan opérationnel** : ce document a une vision à moyen terme et comprend

- \_ Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
- \_ Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
- \_ Des comptes de résultats prévisionnels.

**Enfin le budget** constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

### ➤ **La budgétisation**

La budgétisation peut se définir par les objectifs et les moyens que l'entreprise doit atteindre. L'opération consiste à estimer les produits, les charges, les investissements et les désinvestissements que compte réaliser l'entreprise lors des prochains exercices comptables. L'ensemble de ces investissements seront résumés dans un tableau que nous appellerons budget

### ➤ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est un outil d'aide à la décision. Ses principaux objectifs visent à mesurer les performances financières de l'entreprise, à surveiller l'exercice des délégations et à coordonner les activités de différentes unités. Les informations utiles à son application sont

---

<sup>14</sup>Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2<sup>ème</sup> édition Gualino éditeur, EJA, Paris 2004, p190.

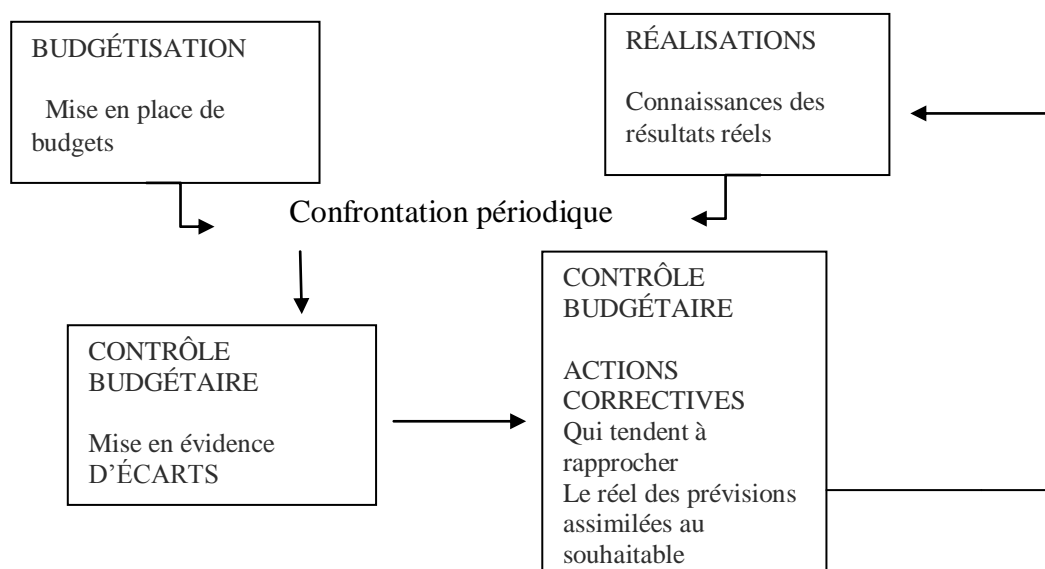
fournies par les différentes comptabilités. Ces données facilitent la détermination et l'analyse des écarts<sup>15</sup>.

Une partie très importante et indispensable pour la finalité du processus de la gestion budgétaire. Elle a pour missions:

\_Rapprocher les prévisions et réalisations pour faire apparaître les écarts (écart= réalisation - prévision)

\_analyser ces écarts dans le but de corriger les prévisions, et la gestion de l'entreprise ; dégager les responsabilités.

**Figure N° 05 : gestion budgétaire**



**Source :** CLAUD ALAZARD, SABINE Sépari, contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition FRANCIS LEFEBVRE, Dunod, paris, 2010 P225

Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion composé de deux phases distinctes :

- la budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents) ;
- le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

<sup>15</sup> CISSE DEMBA, MBA Audit et contrôle de gestion, 25<sup>ème</sup> promotion, 2013-2014, CESAG, p 11.

Ce chapitre, nous a permis de bien cerner sur la notion de la performance financière et ses différents critères, elle reste l'objectif recherché par toute entreprise, car cette dernière vise à réaliser certains objectifs souhaités.

L'analyse financière et la gestion budgétaire sont des outils appropriés de contrôle mis au service des dirigeants dans la prise de décision et contribuent à la mesure de la performance financière de l'entreprise.

## **Chapitre II :**

Les méthodes d'évaluation de la  
performance financière

Pour déterminer qu'une entreprise est performante, il faut prendre en considération plusieurs méthodes qui permettent d'analyser la situation de ses activités de chaque année.

De ce fait, le présent chapitre sera consacré à la présentation des indicateurs de la performance financière de l'entreprise, ainsi que faire des comparaisons entre les prévisions et les réalisations, par l'analyse des écarts.

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

L'évaluation de la performance financière nécessite de mettre en œuvre un diagnostic financier. Ce dernier est fondé sur l'information interne et externe de l'entreprise et sur les techniques d'étude du bilan et des résultats. Cette partie de section 1 sera consacrée aux différents indicateurs de la performance financière, parmi eux les soldes intermédiaires de gestion, les indicateurs de l'équilibre financier, l'autofinancement, ainsi que les différents ratios.

#### **1-1 L'analyse de l'équilibre financier**

Pour déterminer la performance financière, il faut prendre en considération les équilibres financiers qui permettent d'analyser la situation et les activités de chaque année d'une entreprise.

La règle d'équilibre financier exige que les ressources stables soient suffisantes pour financer les emplois stables. Il est exprimé par le fonds de roulement, le besoin en fond de roulement, et enfin la trésorerie.

- **Le fonds de roulement (FR)**

Représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de cycle d'exploitation. FR est un indicateur de financement à moyen et a long terme de l'entreprise. Le montant de fonds de roulement peut être calculé soit par le haut, ou le bas du bilan fonctionnel.

#### **\_ La méthode de calcul par le haut du bilan**

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$



**\_ La méthode de calcul par le bas du bilan :**

$$\mathbf{FR = Actif\ circulant - dettes\ \grave{a}\ court\ terme}$$

Lors du calcul du fonds de roulement net, l'analyste peut se trouver face à trois (03) cas :

**Le FR positif (FR>0)** est un facteur de stabilité et un élément favorable dans l'appréciation de l'entreprise, car les capitaux permanents financent une partie de l'exploitation.

Par contre, **un FR négatif (FR<0)** est le signe d'une insuffisance de ressource financière à moyen terme pour financer l'ensemble des immobilisations et aussi peut signifier un mauvais mode de financement.<sup>16</sup>

**FR nul (FR=0)**, dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

• **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

« Le besoin en fonds de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise. Cette dernière doit financer certains emplois, à l'inverse elle profite de certaines ressources »<sup>17</sup>

Il implique que l'actif circulant crée le besoin de financement et les dettes circulantes procurent les ressources d'exploitation de l'entreprise, dans ce cas le BFR exprime le solde entre ces besoins et ces ressources.

Le besoin en fonds de roulement peut être calculé comme suit :

$$\mathbf{BFR = (Valeurs\ d'exploitation + Valeurs\ réalisables) - DCT\ non\ financière}$$

$$\mathbf{BFR = (Actif\ circulant - Valeurs\ disponibles) - (DCT - Trésorerie\ passif)}$$

Le BFR peut s'exprimer comme suit :

**\_ BFR positif (BFR > 0) :** Celui-ci exprime que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation, dans ce cas l'entreprise doit financer ses besoins à

---

<sup>16</sup> Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Librairie Vuibert, septembre 2004, paris, p 82.

<sup>17</sup> Huber de la bruslerie, analyse financière ; 3<sup>ème</sup>Éditions, DUNOD, P 240.

court terme soit à l'aide de ressources à long terme, soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme.

\_ **BFR négatif (BFR<0)** : Celui-ci exprime que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, dans ce cas, on peut dire que l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer le besoin à court terme puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

\_ **BFR nul (BFR = 0)** : Celui-ci exprime la justement entre les emplois d'exploitation de l'entreprise et les ressources d'exploitation, dans ce cas, l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

- **La trésorerie (TR)**

« C'est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »<sup>18</sup>.

La trésorerie d'une entreprise est définie comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque.

On peut calculer la trésorerie avec deux méthodes :

\_ **Première méthode**

$$\text{Trésorerie} = \text{Trésorerie d'actif} - \text{Trésorerie de passif}$$

\_ **Deuxième méthode**

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

On peut interpréter la trésorerie comme suit :

\_ **La trésorerie positive (TR>0)** : l'activité de l'entreprise dégage une trésorerie excédentaire qu'elle pourra placer à court terme pour générer des profits. La situation financière de l'entreprise est solide.

---

<sup>18</sup> P. conso, R. lavand, fond de roulement et politique financière, édition Dunod, paris, année 1971, p 44.

\_ **La trésorerie négative (TR<0)** : l'entreprise ne détient pas suffisamment de ressources pour financer ses dépenses et se voit obligée de recourir à des emprunts bancaires. Sa situation financière est en déséquilibre.

\_ **La trésorerie nulle (TR=0)** : les ressources financières de l'entreprise couvrent exactement ses besoins de financement, mais ne dégagent aucun excédent lui permettant de subvenir à d'autres dépenses liées à son cycle d'exploitation.

### 1-2 L'analyse par les soldes d'intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion<sup>19</sup> sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, qui servent généralement de base à l'analyse financière. Ils sont utilisés pour apprécier la performance des entreprises de manière plus fine et pour comparer les entreprises les unes par rapport aux autres.

Comme déterminants de la performance, ils permettent de :

- \_ Apprécier la performance d'une entreprise à travers la création de la richesse générée dans l'activité qu'elle exerce.
- \_ Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre toutes les parties prenantes.
- \_ Comprendre comment se forme le résultat net d'exploitation.

- **Marge commerciale (MC)**

Ce solde concerne les entreprises commerciales. Cette activité peut-être la seule exercée par l'entreprise elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale.

$\text{Marge commerciale} = \text{Vente de marchandises} - \text{Achats de marchandises} \pm \text{Variation des stocks de marchandises}$
---

- **Production de l'exercice (PE)**

L'indicateur d'activité d'une entreprise industrielle est la production de l'exercice. Elle mesure l'activité économique de l'entreprise. La production de l'exercice est égale à la somme de la production vendue, de la production stockée et de la production immobilisée.

$\text{PE} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$
--

---

<sup>19</sup> Georges Legros, Finance d'entreprise, Dunod, Paris, 2010, P 15.

- **Valeur ajoutée (VA)**

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

**VA** = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations en prévenance des tiers (Achats de matières et autres approvisionnements, Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements, autres achats et charges externes)

- **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'excédent brut d'exploitation traduit le flux dégagé par l'exploitation de l'entreprise avant la prise en compte de sa politique de financement et d'investissement.

**EBE** = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation – Charge de personnel – Impôts et taxes

- **Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier les performances de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, d'investissement ou de distribution.

**Résultat d'exploitation** = EBE + autres produits + repris d'exploitation + Transferts de charges d'exploitation – autres charges – Dotations d'exploitation

- **Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Il mesure la performance de l'activité économique et financière. Il est de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

**RCAI** = Résultat d'exploitation + Produits financiers – Charges financières ± Quote part sur opérations en commun

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles. Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise.

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

• **Résultat net**

Le résultat net de l'entreprise représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après déduction de toutes les charges de l'année, il est un bon indicateur de la rentabilité général de l'entreprise.

<b>Résultat net</b> = RCAI – Impôt sur les sociétés – Participation des salariés
--

**1-3 La capacité d'autofinancement (CAF)**

La capacité d'autofinancement constitue une ressource interne dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice. Elle sera à la disposition de la société dès que les produits (charges) sont effectivement encaissés (déboursés).<sup>20</sup> Elle représente à la contribution de développement et correspond aux ressources de financement de l'entreprise.

La CAF peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

**Tableau N° 03 : La capacité d'autofinancement**

<b>Méthode additive</b>	<b>La méthode soustractive</b>
<p><b>Résultat de l'exercice</b></p> <p>+ Dotations aux amortissements et provisions</p> <p>+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés</p> <p>- Reprises sur provisions</p> <p>- Produits de cession des éléments d'actif</p> <p>- Quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat</p>	<p><b>Excédent brut d'exploitation</b></p> <p>+ autre produit d'exploitation</p> <p>+ transfert de charges d'exploitation</p> <p>+ produits financiers</p> <p>+ produits exceptionnels</p> <p>- Autres charges d'exploitation</p> <p>- Charges financières</p> <p>- Charges exceptionnelles</p> <p>- Participation des salaires</p> <p>- Impôts sur les bénéfices</p>
<b>= CAF</b>	<b>= CAF</b>

Source : HUBERT de la BRUSLERIE, Analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006, P I65.

<sup>20</sup> Mondher BELLALAH, « diagnostic, évaluation, choix des projets et des investissements », 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, paris, 2004, p 61.

### 1-4 L'analyse par les ratios

Les ratios sont un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise, dans lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Les ratios « présents l'intérêt d'être une mesure synthétique des performances et des risques d'une entreprise ». <sup>21</sup>

Bilan et compte résultat sont des outils de base de l'analyse financière. il convient d'introduire un lien plus dynamique entre ces outils par la présentation de quelques ratios parmi eux il s'agit des ratios de rentabilité, la performance financière, liquidité, solvabilité, et rotation d'activité.

- **Ratios de liquidité**

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios : liquidité immédiate, liquidité limitée et liquidité générale qui sont les mesures les plus répondues de la solvabilité à court terme. <sup>22</sup>

**Liquidité générale** = actif circulant/dettes à court terme

Si la liquidité générale est supérieure à 1 signifie que les actifs circulants permettent de rembourser les dettes à courts termes.

**Liquidité réduite** = (actif circulant – stocks)/dettes à court terme

Si la liquidité réduite est supérieure à 1 signifie que les actifs circulants (hors stocks) permettent de rembourser les dettes à courts termes.

**Liquidité immédiate** = disponibilités/dettes à court terme

Si ce ratio est supérieur à 1, signifie que les disponibilités de cette entreprise permettent de rembourser ces dettes financières à court terme.

---

<sup>21</sup> XBOUIN ; F.-X.SIMON, comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2002, p 49.

<sup>22</sup> Christophe THIBERGE, Op cit, p 62.

- **Ratio d'activité**

Les ratios d'activité concernent les représentations synthétiques des ventes de l'entreprise. Ils s'attachent donc aux évolutions de chiffre d'affaires et de volume, à la répartition géographique du chiffre d'affaires, au poids des différents segments, aux parts de marché<sup>23</sup>.

$$\text{Rotation des stocks} = (\text{stock moyen} \times 360) / (\text{achats} \pm \Delta \text{stocks})$$

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks ; il doit être apprécié en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation de BFR d'exploitation et inversement.

$$\text{Délai de règlement des dettes fournisseurs} = (\text{dettes fournisseurs} \times 360) / \text{achats TTC}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jour de crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Un allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du BFRE.

Il doit être, en principe, supérieur au ratio du crédit client.

$$\text{Délai de recouvrement créances clients} = (\text{créances clients} \times 360) / \text{ventes TTC}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jour de crédit souscrit par l'entreprise à ses clients.

Un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFRE et inversement.

- **Ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Notion centrale dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux<sup>24</sup> :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{marge commerciale} / \text{chiffre d'affaires}$$

Qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, il est le meilleur indicateur de la performance de l'entreprise<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> PIERRE CABANA, l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise, 2ème édition EYROLLES Paris 2004, P 336.

<sup>24</sup> PIERRE CABANE, Op Cit, p 341.

<sup>25</sup> Idem. P 341.

**Ratio de rentabilité d'exploitation** = résultat d'exploitation/chiffre d'affaires

Qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, il est le meilleur indicateur de la performance de l'entreprise<sup>26</sup>.

**Rentabilité économique** = résultat d'exploitation/capital économique

Qui mesure la rentabilité des investissements (somme des actifs immobilisés et des besoins de fonds de roulement) mis en œuvre par l'entreprise pour conduire son activité et dégager des bénéfices.

**Rentabilité financière** = résultat net/capitaux propres

Qui mesure la rentabilité nette des moyens mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires.

- **Ratios de solvabilité**

Ce type de ratios a pour objectif de formuler un jugement sur l'équilibre financier de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de cette dernière à faire face aux échéances de ses dettes.

**Indépendance financière** = Capitaux propres/Total ressources >20 %

L'existence de fonds propres relativement élevés signifie que les propriétaires de l'entreprise ont confiance dans l'entreprise et ce ratio peut rassurer les créanciers. Un niveau de 20 % à 25 % du bilan est jugé correct.

**Autonomie financière** = capitaux propres / capitaux permanents

**Autonomie financière** = capitaux propres / DLMT

**Capacité de remboursement** = DLMT/CAF < 4

---

<sup>26</sup> PIERRE CABANA, Op Cit, P 341.



## Chapitre II : Les méthodes de l'évaluation de la performance financière

---

Ce ratio mesure la capacité d'endettement de l'entreprise, et détermine le nombre d'années que mettrait la CAF à rembourser les dettes à long et moyen terme. Ce ratio ne doit pas dépasser 4 fois la CAF.

<b>Financement des immobilisations</b> = capitaux permanents/immobilisation x 100
---

Ce ratio permet de révéler la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

Après l'étude de la notion d'équilibre financier et des ratios, il est important de signaler que l'équilibre financier résulte de la confrontation du fonds de roulement et du besoin de financement d'exploitation. La trésorerie apparaît comme la résultante de cet équilibre. Nous nous intéressons maintenant à l'étude de la rentabilité à l'aide des soldes intermédiaires de gestion, de la capacité d'autofinancement et des indicateurs de rentabilité.

## Section 2 : L'évaluation de la performance financière par l'analyse des Écarts

Un écart est une distance marquée entre une réalité constatée et une hypothèse budgétaire.

Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, ce qui vient en premier lieu justifier le suivi des réalisations et l'analyse des écarts<sup>27</sup>.

Les écarts ainsi mis en évidence- et lorsqu'ils sont significatifs- font l'objet d'une analyse détaillée afin de permettre d'en identifier les causes et de prendre toute mesure d'ajustement jugée nécessaire par les responsables.

### 2-1 Définition des écarts budgétaires

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée Exemple : écart entre coût prévu et coût réalisé ; entre quantité allouée et quantité consommée »<sup>28</sup>.

Un écart est une distance marquée entre une réalité constatée et une hypothèse budgétaire. C'est-à-dire en termes de coût, l'apparition d'un écart est le résultat de la différence constatée entre un coût réel et un coût préétabli (standard).

Donc, l'écart a comme fonction de comparer les réalisations aux prévisions de chaque centre de responsabilité qui permet de constater un écart favorable ou défavorable pour l'entreprise, afin de vérifier leurs performances.

- Un écart est favorable si les réalisations sont supérieures aux prévisions pour une même production.
- Un écart est défavorable si les réalisations sont inférieures aux prévisions pour une même période de production.

### 2-2 Les critères d'un écart

Une gestion efficace des écarts répond à plusieurs critères<sup>29</sup> :

\_ l'écart nécessite d'être significatif : Afin de ne pas se trouver submergé par un grand nombre de chiffres à suivre, il faut déterminer des indicateurs pertinents en utilisant le contrôle par exception. Ce dernier permet de suivre les écarts sortant d'un seuil de tolérance

---

<sup>27</sup> Hélène Ioning, Véronique Malleret et autres, Contrôle de gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2013, p91.

<sup>28</sup> CUYAUBERE, T, MULLER, G, Contrôle de gestion, Édition DUNOD, Paris, 2002, p195

<sup>29</sup> G.Maury, C.Mull, Économie et organisation de l'entreprise, Édition Foucher, Paris 1970. P 142

défini au préalable. Le seuil peut être fixé, par exemple, en fonction de la masse analysée ou de l'impact sur le résultat ;

\_ l'écart doit être fiable : si, lors du budget, une donnée a été fixée de manière approximative, il ne sert à rien de constater que la réalité s'en éloigne beaucoup. De même, il faut bien s'assurer que les mesures sont faites de la même manière entre le réel et le budget ;

\_ l'écart doit être mesuré rapidement, car identifier en juin un dérapage des frais au mois d'avril est de peu d'intérêt ;

\_ l'écart ne doit pas seulement être quantitatif, mais doit également intégrer des notions de qualité ;

\_ l'écart doit être communiqué au responsable concerné. Cela implique qu'il analyse l'écart et qu'il puisse réagir rapidement ;

\_ l'écart doit être formalisé et périodique. Il doit se décomposer en quatre chiffres : valeur budget, valeur réelle, écart en valeur, écart en pourcentage. Sa périodicité est fonction des éléments suivis, mais doit être mensuelle en général ;

\_ Les causes de l'écart doivent être commentées et analysées, causes internes ou externes, facteurs explicatifs (maladie d'un représentant, par exemple), entre autres.

### **2-3 Les Objectifs des écarts**

\_ Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact.

\_ Identifier les responsabilités (internes ou externes).

\_ Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

\_ Évaluer les performances.

### **2-4 Les limites de l'analyse des écarts**

\_ l'analyse des écarts participe au contrôle a posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité.

\_ L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnels. La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, n'implique pas l'ensemble des acteurs.

\_ La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la qualité ou de la réactivité.

\_ L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion.

### 2-5 l'analyse des écarts

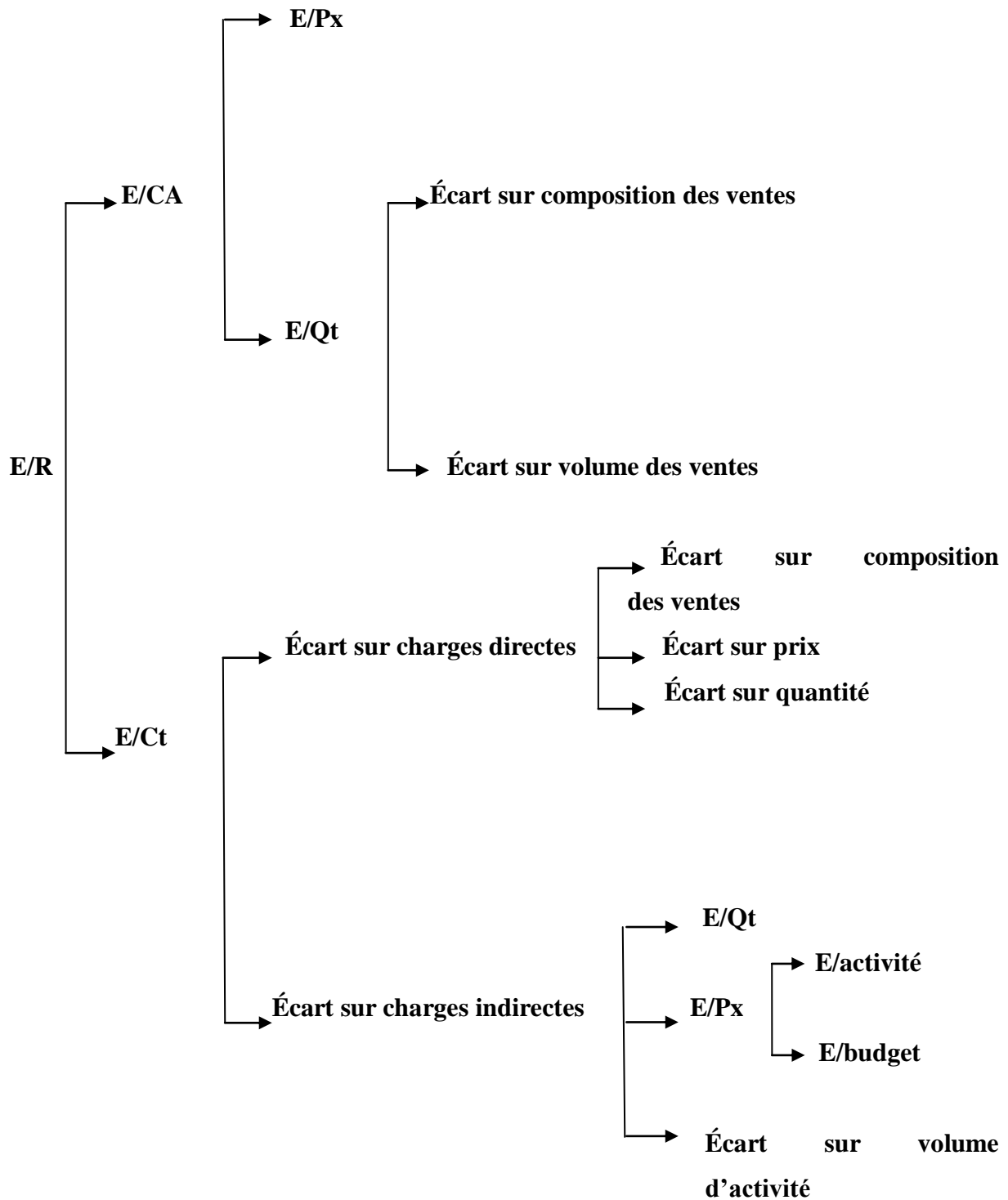
Dégager des écarts n'est pas une fin en soi. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser ces écarts pour pouvoir apprécier la performance.<sup>30</sup>

Le contrôle budgétaire conduit à calculer autant d'écarts nécessaires pour comprendre les déviations par rapport au budget. L'idée de référence est que l'on a construit un budget pour s'y tenir, et que tous les écarts doivent être expliqués et analysés.

---

<sup>30</sup> A. KHEMAKHEM, J.L. ARDOIN, introduction au contrôle de gestion, Bordas, paris 1971, p119.

Figure N° 06 : Ensemble des analyses des écarts



Source : Brigitte doriath, contrôle de gestion, édition Dunod, paris, 2005, P73.

**E/R** : Écart sur résultat

**E/Px** : Écart sur prix

**E/Qt** : Écart sur quantité

**E/CA** : Écart sur chiffre d'affaires

**E/Ct** : Écart sur coût

**2-5-1 l'écart sur le chiffre d'affaires et sur marge**

- **L'écart sur chiffre d'affaires** : C'est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. En fin de période.

Le contrôle des ventes conduit à faire apparaître des écarts entre les prévisions et les réalisations, que ce soit pour les quantités ou pour les prix.

Ainsi, une augmentation des quantités vendues peut être due à une baisse des prix de vente préjudiciable aux marges commerciales.

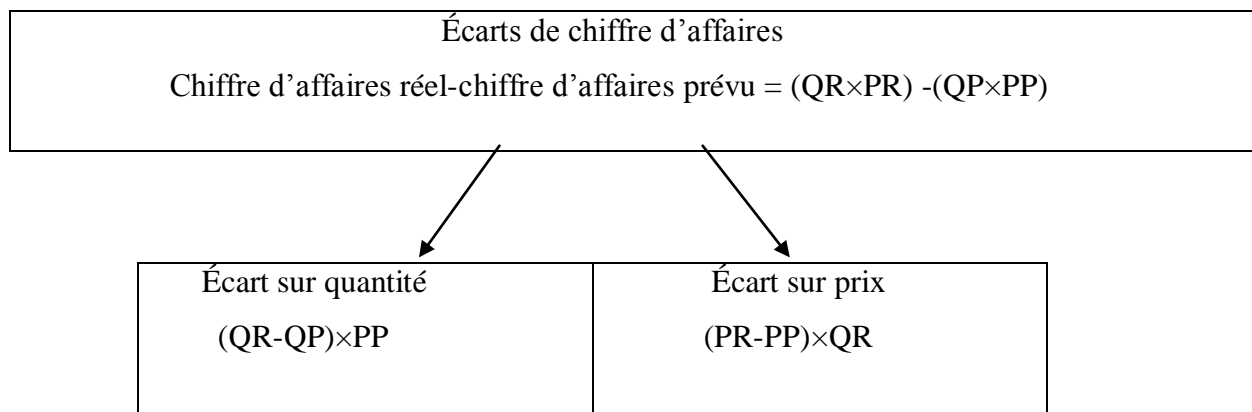
Inversement une hausse du prix de vente, conséquence d'une augmentation des coûts d'achat ou de production peut entraîner une baisse des quantités vendues.

Dans un contexte concurrentiel, l'objectif est de veiller à la compétitivité de l'entreprise par la qualité des produits et des services, mais aussi par une politique de prix adaptée au marché.

L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires est constituée en deux compositions :

- Un écart sur prix ;
- Un écart sur quantité

**Figure N° 07 : La composition de l'écart sur chiffre d'affaires**



**Source** : établis par propres soins à partir de manuels du contrôle de gestion.

**QR** : Quantité réelle

**PR** : Prix réel

**QP** : Quantité prévue

**PP** : Prix prévu

**Écart sur prix (E/P)** : L'écart sur prix est pondéré par la quantité réelle.

**Écart sur quantité (E/Q)** : L'écart sur quantité est valorisé par un prix budgété.

Un écart sur chiffre d'affaires positif est favorable donc le chiffre d'affaires réalisé supérieur à celui qui est prévu.

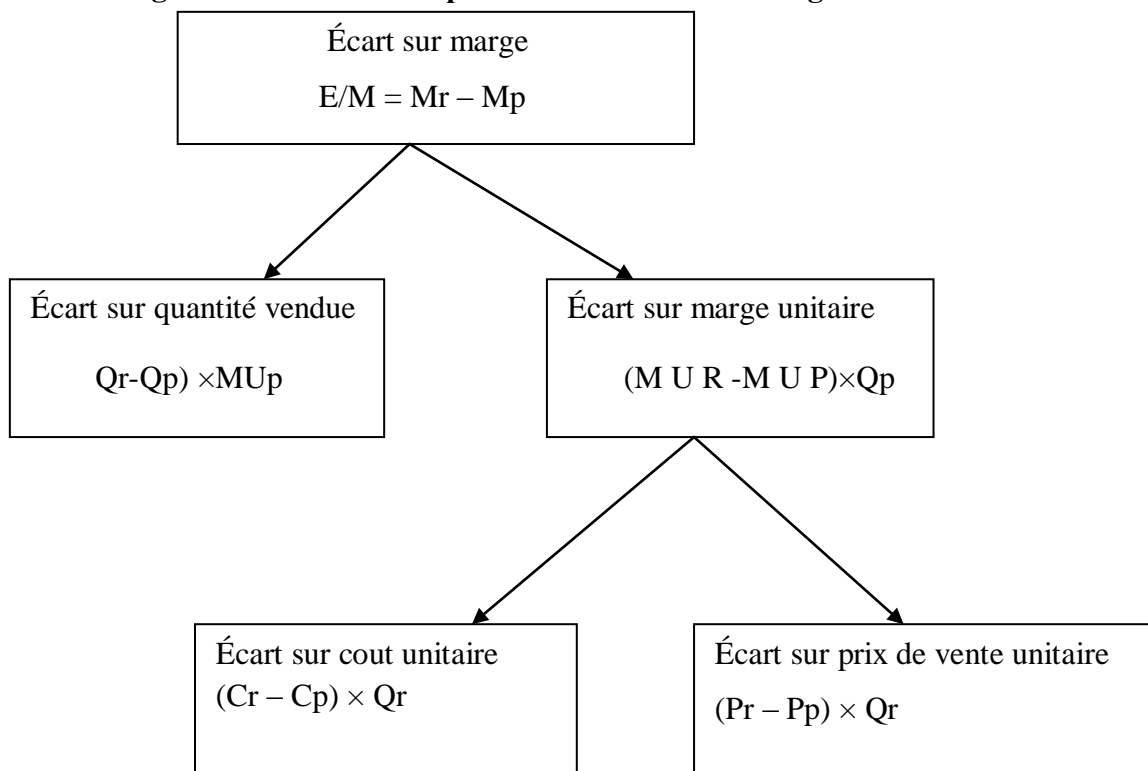
Par contre, s'il est négatif le chiffre d'affaires réalisé est inférieur à celui qui était prévu par l'entreprise c'est-à-dire est un écart défavorable.

- **l'écart sur la marge** : La marge est la différence entre le chiffre d'affaires réel et les coûts de production prévus. En effet l'écart sur marge n'est pas déterminé à partir des coûts réels de production, car ces derniers sont de la responsabilité de centre de production et non de commerciaux.

Le calcul des écarts sur marges consiste à comparer les marges réelles et les marges prévues pour mettre en évidence des écarts significatifs.

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre, un écart négatif est défavorable, car la marge réelle est inférieure à celle prévue. L'étude de la cause des écarts sur marge nous mène à la décomposition de l'écart total en deux écarts et deux sous-écarts suivant le schéma suivant :

**Figure N° 08 : la décomposition de l'écart sur marge**



Source : C. HENOT, F. HEMICI, Contrôle de gestion, Édition Bréal, Paris 2007, p 105.

**Mr** : Marge réelle

**Mp** : Marge prévue

**Qr** : Quantité réelle

**Qp** : Quantité prévue

**Pr** : Prix réel

**Pp** : Prix prévu

**Cr** : Coût réel

**Cp** : Coût prévu

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre un écart négatif est défavorable.

### **2-5-2 les écarts sur les coûts globaux**

Les différents éléments d'un coût variable de production sont généralement les suivants :

- \_ Coût de matières premières.
- \_ Coût de main-d'œuvre directe.
- \_ Autres coûts variables directs et indirects.

Ces coûts sont calculés prévisionnellement à partir des conditions d'exploitation considérées comme normales (possibles et souhaitables). Ils sont calculés avant le commencement de la fabrication et dont la comparaison avec les coûts réels fait apparaître des différences ou des écarts permettant d'aider à la prise de décisions de gestion.

Les écarts sur coûts ont pour but de comparer les coûts réels avec ce qu'ils auraient dû être, compte tenu des consommations réelles. Ils expriment ainsi une éventuelle différence entre le coût réel de l'unité de biens ou de services consommés (kg de matière, heure de main d'œuvre...) et son coût unitaire standard, mais sans qu'il soit nécessaire pour cela de calculer le coût unitaire réel.

L'écart sur coût s'appelle aussi écart sur prix lorsqu'il s'applique à des matières, écart sur taux pour la main d'œuvre et écart sur (ou de) budget pour les coûts indirects. L'analyse des écarts sur coûts directs (matière et main-d'œuvre) peut être effectuée produit par produit, dans le cas où certaines consommations sont spécifiques à un produit donné, celle des écarts sur coûts indirects s'applique pour l'ensemble de la section.



L'écart sur budget mesure la variation de coût d'une consommation dans le coût de l'unité d'œuvre, cette variation peut provenir soit d'une véritable variation du coût du bien ou service consommé, soit simplement d'une variation de la quantité consommée par unité d'œuvre.

Il peut donc parfois être nécessaire de passer par deux composantes un écart sur budget de coût indirect.

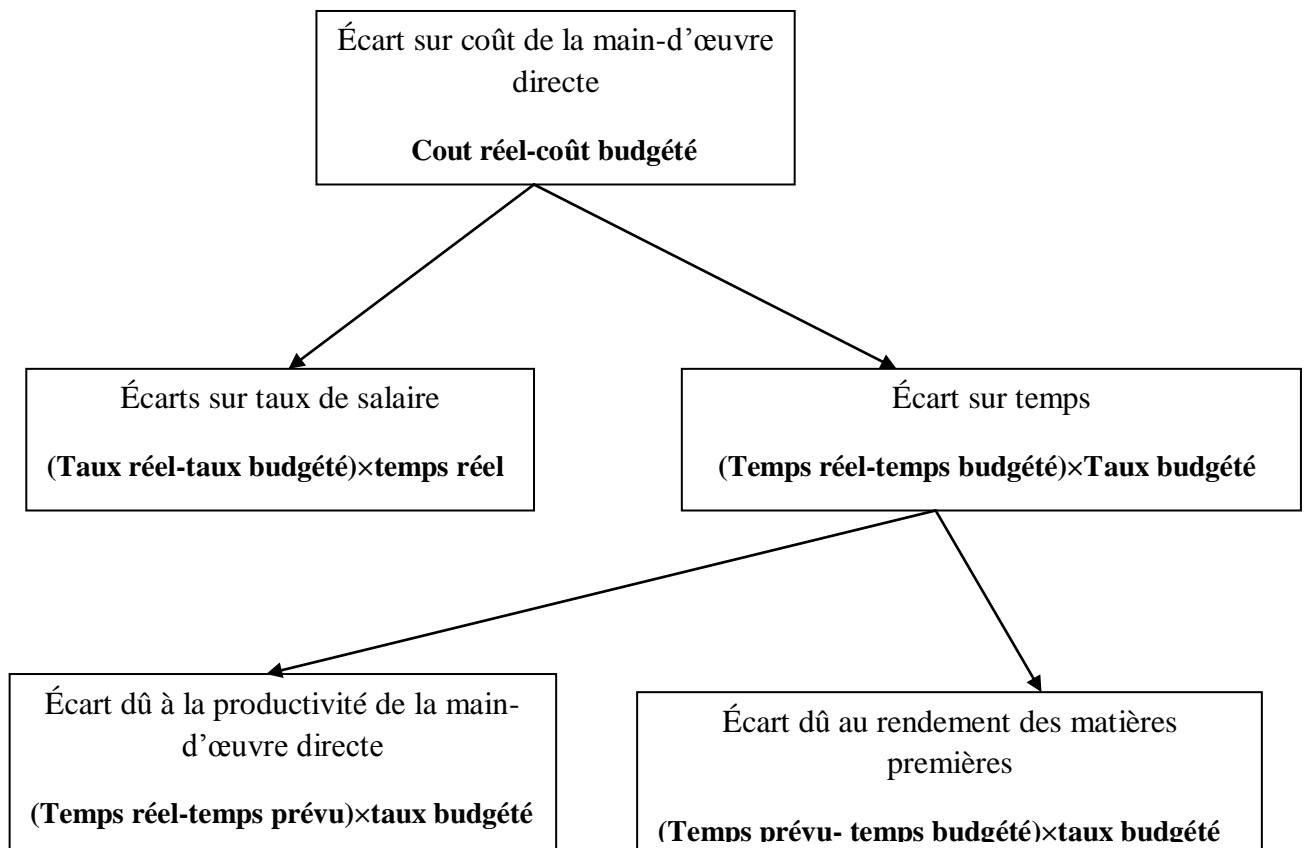
La quantité réellement consommée et la quantité qui aurait dû être consommée (quantité prévisionnelle) doivent être toutes les deux chiffrées au coût standard du bien ou service consommé. L'écart sur quantité est égal à la différence entre le budget ajusté aux consommations réelles et le budget ajusté aux productions réelles. Il en découle la triple relation.

Le calcul de l'écart sur les coûts globaux est :

$$\text{Écart sur coût} = \text{coût réel de production} - \text{coût préétabli appliqué à la production réelle.}$$

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte, un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable, car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

Figure N° 09 : La décomposition de l'écart sur coût de la main-d'œuvre directe



Source : M. GERVAIS, Contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition Economica paris 2005.

Les écarts sur temps (ou quantité) traduisent un problème de rendement ou de mauvaise utilisation de la main d'œuvre, par contre, l'écart sur taux (ou coût) peut résulter de l'emploi d'heure supplémentaire ou d'une modification de la réglementation.

### 2-5-2 L'écart sur résultat

L'écart sur résultat est l'écart de base de contrôle budgétaire. Il traduit en terme financier la performance globale de l'entreprise, car il apporte une première information sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité.<sup>31</sup>

Il se calcule comme suit :

**Écart sur résultat** = Résultat réelles – Résultat prévu

**Résultat réelles** = Chiffre d'affaires réel- Cout réel

<sup>31</sup> BRIGITTE Doriath, op cit, P 202.

**Résultat prévu** = Chiffre d'affaires prévu- cout prévu

Pour conclure, nous rappelons que l'analyse financière et l'analyse des écarts sont considérées comme des indicateurs et des outils principaux dans la mesure de la performance financière.

En effet, l'analyse financière comporte une synthèse d'interprétation dont l'objet est de déterminer l'évolution financière d'une entreprise. Ainsi que, la gestion budgétaire a pour objectif dans l'évaluation des performances.

## **Chapitre III :**

Présentation et étude des documents  
comptables de la SARL IFRI

Durant notre stage pratique, on a pu connaître la SARL IBERAHIM & fils « IFRI », on a consacré ce chapitre composé de deux sections précisant successivement, la présentation générale de l'entreprise, la seconde section on traitera l'étude des bilans financiers de cette entreprise.

### **Section 01 : Présentation générale de l'entreprise « IFRI »**

Pour une présentation générale de cette entreprise, on a consacré cette section pour la présentation de : son historique, son cadre juridique et sa situation géographique, y compris ses missions et ses activités, dans le même courant nous traiterons les moyens et l'organisation d'IFRI, enfin, on termine par l'organigramme de l'entreprise.

#### **1-1 Présentation de l'entreprise**

##### **1-1-1 Historique et évolution de l'entreprise**

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agroalimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était

« **LIMONADERIE IBRAHIM** » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composée de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils Ifri, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits Ifri en 2012.

##### **1-1-2 Cadre juridique**

La société prend la forme juridique « société à Responsabilité Limitée » (**SARL**).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA ;
- numéro de registre de commerce est : 98B0182615 ;
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615 ;
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

### 1-1-3 La situation géographique

- **Site Ighzer Amokrane :** La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est situé dans la commune d'Ighzer–Amokrane, Daïra d' IFRI Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaïa dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud – ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.
- **Site Zone activité TAHARACHT AKBOU :** L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implanté à la zone Taharacht Akbou sur un site de 20 Hectares destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme sodas ; jus etc.

### 1-2 Missions & Activités

#### 1-2-1 Missions

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle **la production et la commercialisation** des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **verre** et **PET**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

La Sarl Ifri a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage.

En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

#### 1-2-2 Activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

---

Afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle
- L'eau minérale gazeifiée
- Produit énergétique
- Les sodas
- Les boissons fruitées
- Les boissons fruitées au lait

**Tableau N° 04 : Catégories de clients de la Sarl IFRI**

N°	Catégorie de client
01	Exclusivités
02	Dépositaires
03	Société de CATERING
04	Société publiques
05	Institutions Militaires
06	Institutions Publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aériennes
10	Centres commerciaux

Source : Etablit a partir des documents internes de la Sarl IFRI

### 1-3 Les moyens et l'organisation d'Ifri

#### 1-3-1 Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « Ifri »

Les moyens de la SARL-IFRI sont répartis comme suit :

##### ➤ Les moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les milles (1000) salariés, dont la répartition est représentée dans le tableau suivant, qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socio- professionnelle.

**Tableau N° 05 : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI**

<b>Catégorie socio- professionnelle</b>	<b>Masculin</b>	<b>Féminin</b>	<b>Total</b>
Cadres dirigeants	08	01	09
Cadres supérieurs	20	03	23
Cadres	45	05	50
Maitrises	190	28	218
Exécutions	787	26	813
Pré-emploi	04	04	08
<b>Total</b>	<b>1054</b>	<b>67</b>	<b>1121</b>

Source : Etablit par des documents internes de l'entreprise.

➤ **Les moyens matériels**

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

\_ **Le potentiel de production**

SARL Ifri dispose de dix (10) chaînes de production qui sont : combi 12, combi 20, KSB, KRONES 1, KRONES 2, CSD, SASSIB, Aseptique, KRONES M, KSB 18-2.

**Superficie Bâtie**

Qui englobe : **9** Hangars de production, **4** Hangars de stockage de Matière première, **3** Hangars de stockage de produits finis.

\_ **Transport et logistique**

Qui compris : **302** camions de distribution (brasseurs), **210** Charrions élévateurs.

**1-3 2 L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI**

Nous allons identifier ci-après la structure générale et les différentes activités de chaque service de la Sarl IFRI (voire annexe) :

➤ **Les structures de la Sarl IFRI**

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions Peut être présentée comme suit :

\_ **La Gérance :**

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et quatre (04) cogérants qui assurent et appliquent



## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

---

les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission la coordination des travaux entre les différents services, s'assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux, et fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

### \_ **Secrétariat de la direction :**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départ), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients, et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

### \_ **Service hygiène et sécurité :** Il a pour mission :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.

### \_ **Service informatique :** Il a pour mission :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques ;
- L'introduction de nouvelles technologies ;
- La maintenance du système informatique ;
- L'administration du réseau ;

La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise. \_ **Service contrôle de gestion :** l'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonctions. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats Attendus ou aux normes lorsqu'elles existent ;
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle/budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure ;
- Le suivi de la performance ;
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

### \_ **Service sécurité industrielle :** son rôle est :

- Assurer la sécurité des installations des biens ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle

### \_ **Service juridique :** Il a pour mission :

- Le conseil juridique des différents services de la Sarl IFRI ;
- Le règlement des différentes affaires juridiques ;

- Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).

\_ **Service planification & ordonnancement** : Son rôle est :

- Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine ;
- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années ;
- Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.

\_ **Direction Commerciale & Marketing** : Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de :

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
- L'établissement des factures et des bons de livraisons ;

\_ **Direction des Achats** : Cette direction est composée de département « achats de pièces de rechange & investissements », département « achats matières premières & emballages » et du service « transit ».

Elle prend en charge la gestion des achats, et assure la suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

\_ **Direction des Ressources Humaines** : Elle est subdivisée en quatre services principaux : « Personnel », « service paie », « cellule performance », « moyens généraux ». Parmi ses missions :

- Veille à la bonne tenue des stocks ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- Elaboration de la paie ;
- Veiller à la gestion des moyens généraux et les espaces verts.

\_ **Direction Technique** : Cette direction est subdivisée en services suivants :

« Département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les tâches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Réglages des machines et assurer ses maintenances ;
- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules

\_ **Direction Industrielle & gestion de projet** : Cette direction contient les services suivants :

« production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ».

Parmi ses missions on distingue :

- La production ;
- La gestion des projets ;
- La gestion des équipements de tous les projets ;
- La gestion de stock pièces de rechange.

### **\_ Direction Qualité :**

Elle comprend les services suivants : « recherche et développement »,

« Laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ».

Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
- Responsable de laboratoire ;
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au

Système de management de la qualité ;

- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leur analyses ;

De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.

### Section 02 : Etude des bilans fonctionnels et financiers

Cette section est consacrée à l'élaboration, présentation et lecture des bilans fonctionnels et financiers de la SARL IFRI.

#### 2-1 Elaboration du bilan fonctionnel

Le système comptable financier (SCF) ne tient pas en compte de toutes entreprises avant son élaboration du bilan fonctionnel, elles doivent faire des retraitements dans son bilan comptable bruts, certains éléments de ce dernier font objet de changement avant leurs affectations dans le bilan fonctionnel. Car ce dernier présente trois cycles.

Cycle d'investissement (emplois stables), cycle de financement (ressources stables) et le cycle d'exploitation qui est l'actif et le passif circulant.

##### 2-1-1 Les reclassements au niveau du l'actif

Les éléments du bilan fonctionnel sont classés en brute de manière suivante :

- Les immobilisations (incorporelles, corporelles et financières) et les impôts différés de l'actif sont classés au niveau des emplois stables ;
- Stocks encours, les créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois d'exploitation ;
- Les autres débiteurs, autres créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois hors exploitation ;
- Disponibilités et assimilés sont classés à la trésorerie active.

##### 2-1-2 Les reclassements au niveau du passif

Les éléments concernés les retraitements et les reclassements au niveau du passif sont :

- Capital émis, primes et réserves, autres capitaux propres, report à nouveau sont classés au niveau des ressources durables ;
- Total des amortissements et provisions de l'actif doivent intégrer au ressources stables ;
- Le résultat net doit être ajouté aux ressources stables de l'entreprise dans un compte appelé résultat en instance d'affectation ;
- Fournisseurs et comptes rattachés, impôts (différés et provisionnés) et impôts sont classés au niveau des ressources d'exploitation ;
- Les autres dettes sont classées au niveau des ressources hors exploitation.

Tableau N° 06 : Le bilan fonctionnel 31 12 2013 en KDA

<b>Actif (Emplois)</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif (Ressources)</b>	<b>Montant</b>
<u>Emplois Stables</u>		<u>Ressources Stables</u>	
Immobilisations incorporelles	12 652	Capitaux propres	9 503 221
Immobilisations corporelles	13 089 664	Amortissements et dépréciation	6 570 572
Immobilisations en cours	162 784	Provisions	
impôt différés	5 742		
Immobilisations financières	535 420	Dettes à long et moyen terme	1 684 930
<b>Total Emplois Stables</b>	<b>13 806 262</b>	<b>Total Ressources Stables</b>	<b>17 758 723</b>
<u>Actif Circulant</u>		<u>Passif Circulant</u>	
<u>D'exploitation</u>		<u>D'exploitation</u>	
Stocks et encours	2 491 605	Dettes fournisseurs à moins d'1 an	3 765 170
Clients	3 948 705	Impôts	501 529
Impôts	551 143		
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>6 991 452</b>	<b>Passif circulant d'exploitation</b>	<b>4 266 699</b>
<u>Hors exploitation</u>		<u>Hors exploitation</u>	
Autres débiteurs	9 005	Autres dettes	
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>9 005</b>	<b>Passif circulant hors exploitation</b>	
<u>Trésorerie d'Actif</u>		<u>Trésorerie Passif</u>	
Disponibilités	1 227 275	Trésorerie	8 573
<b>Total Actif Circulant</b>	<b>8 227 732</b>	<b>Total Passif Circulant</b>	<b>4 275 272</b>
<b>Total Actif</b>	<b>22 033 995</b>	<b>Total Passif</b>	<b>22 033 995</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan comptable.

Tableau N° 07 : le bilan fonctionnel 31 12 2014 en KDA

<b>Actif (Emplois)</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif (Ressources)</b>	<b>Montant</b>
<u>Emplois Stables</u>		<u>Ressources Stables</u>	
Immobilisations incorporelles	14 905	Capitaux propres	11 394 177
Immobilisations corporelles	13 882 989	Amortissements et dépréciation	6 566 421
Immobilisations en cours	769 729	Provisions	9587
impôt différés	7 244		

Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL  
IFRI

Immobilisations financières	524 103	Dettes à long et moyen terme	2 214 868
<b>Total Emplois Stables</b>	<b>15 198 970</b>	<b>Total Ressources Stables</b>	<b>20 175 466</b>
<u>Actif Circulant</u>		<u>Passif Circulant</u>	
<u>D'exploitation</u>		<u>D'exploitation</u>	
Stocks et encours	2 410 840	Dettes fournisseurs à moins d'1 an	5235883
Clients	4 690 442	Impôts	588 085
Impôts	638 626		
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>7 739 908</b>	<b>Passif circulant d'exploitation</b>	<b>5 823 968</b>
<u>Hors exploitation</u>		<u>Hors exploitation</u>	
Autres débiteurs	9 005	Autres dettes	989
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>9 005</b>	<b>Passif circulant hors exploitation</b>	
<u>Trésorerie d'Actif</u>		<u>Trésorerie Passif</u>	
Disponibilités	3 061 825	Trésorerie	7 114
<b>Total Actif Circulant</b>	<b>10 810 738</b>	<b>Total Passif Circulant</b>	<b>5 831 082</b>
<b>Total Actif</b>	<b>26 010 012</b>	<b>Total Passif</b>	<b>26 010 012</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan comptable.

Tableau N° 08 : le bilan fonctionnel 31 12 2015 en KDA

Actif (Emplois)	Montant	Passif (Ressources)	Montant
<u>Emplois Stables</u>		<u>Ressources Stables</u>	
Immobilisations incorporelles	15 624	Capitaux propres	13 591 058
Immobilisations corporelles	15 139 355	Amortissements et dépréciation	7 055 060
Immobilisations en cours	1 290 248	Provisions	16 973
impôt différés	9938		
Immobilisations financières	477 870	Dettes à long et moyen terme	2 505 950
<b>Total Emplois Stables</b>	<b>16 933 035</b>	<b>Total Ressources Stables</b>	<b>23 169 041</b>
<u>Actif Circulant</u>		<u>Passif Circulant</u>	
<u>D'exploitation</u>		<u>D'exploitation</u>	
Stocks et encours	2 539 374	Dettes fournisseurs à moins d'1 an	5 785 569
Clients	5 563 883	Impôts	610 308

### Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Impôts	666 401		
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>8 769 658</b>	<b>Passif circulant d'exploitation</b>	<b>6 395 877</b>
<u>Hors exploitation</u>		<u>Hors exploitation</u>	
Autres débiteurs	136 846	Autres dettes	29
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>136 846</b>	<b>Passif circulant hors exploitation</b>	<b>29</b>
<u>Trésorerie d'Actif</u>		<u>Trésorerie Passif</u>	
Disponibilités	3 733 311	Trésorerie	7 900
<b>Total Actif Circulant</b>	<b>12 639 815</b>	<b>Total Passif Circulant</b>	<b>6 403 806</b>
<b>Total Actif</b>	<b>29 572 850</b>	<b>Total Passif</b>	<b>29 572 850</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan comptable

**Tableau N° 09 : le bilan de la grande masse de l'année 2013 en KDA**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>emplois stables</b>	<b>13 806 263</b>	<b>62,66 %</b>	<b>ressources durables</b>	<b>17 758 724</b>	<b>80,60 %</b>
<b>actif circulant</b>	<b>8 227 732</b>	<b>37,34 %</b>	capitaux propre	16 073 794	72,95 %
actif circulant d'exploitation	6 991 452	31,73 %	DLMT	1 684 930	7,65 %
actif circulant hors exploitation	9 005	0,04 %	<b>passif circulant</b>	<b>4 275 269</b>	<b>19,40 %</b>
trésorerie actif	1 227 274	5,57 %			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>22 033 993</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>22 033 993</b>	<b>100 %</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan comptable.

**Tableau N° 10 le bilan des grandes masses de l'année 2014 en KDA**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>emplois stables</b>	<b>15 198 970</b>	<b>58,44 %</b>	<b>ressources durable</b>	<b>20 175 466</b>	<b>77,57 %</b>
<b>actif circulant</b>	<b>10 810 738</b>	<b>41,56 %</b>	capitaux propre	17 970 185	69,09 %
actif circulant d'exploitation	7 739 908	29,76 %	DLMT	2 214 868	8,52 %
actif circulant hors exploitation	9 005	0,03 %	<b>passif circulant</b>	<b>5 831 082</b>	<b>22,42 %</b>
trésorerie actif	3 061 825	11,77 %			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>26 010 012</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>26 010 012</b>	<b>100 %</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan comptable.

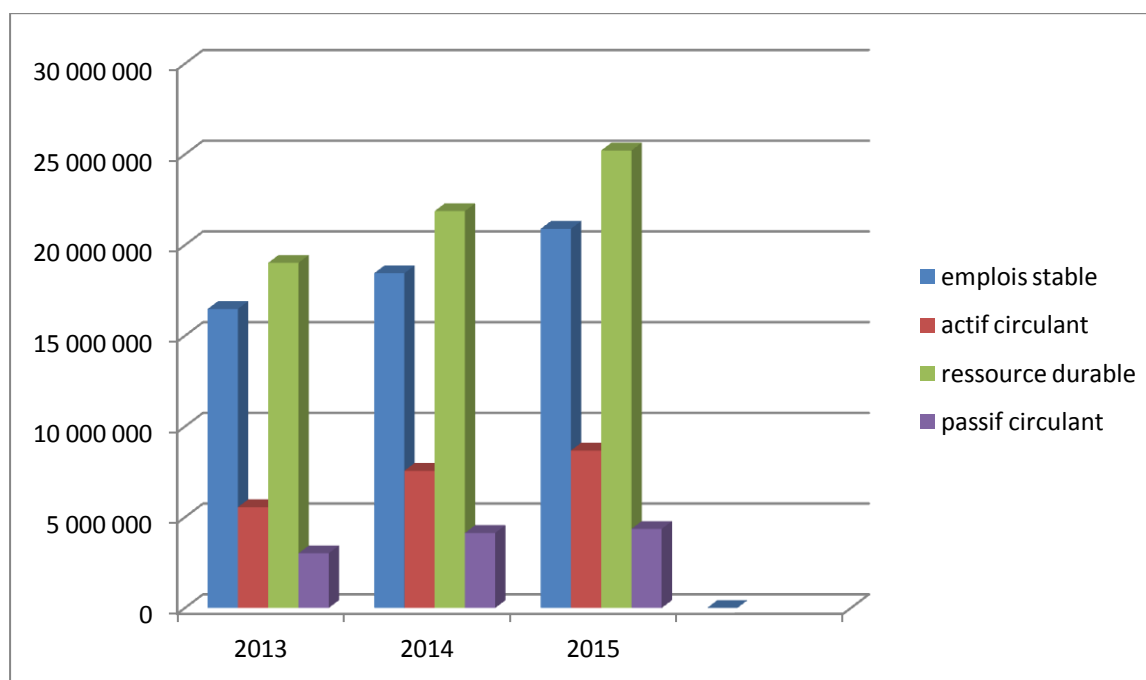
Tableau N° 11 : le bilan des grandes masses de l'année 2015 en KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>emplois stables</b>	16 933 035	<b>57,26 %</b>	<b>ressources durable</b>	23 169 041	<b>78,35 %</b>
<b>actif circulant</b>	12 639 815	<b>42,74 %</b>	capitaux propre	20 663 091	69,87 %
actif circulant d'exploitation	8 769 658	29,65 %	DLMT	2 505 950	8,47 %
actif circulant hors exploitation	136 846	0,46 %	<b>passif circulant</b>	<b>6 403 806</b>	<b>21,65 %</b>
trésorerie actif	3 733 311	12,62 %			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>29 572 850</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>29 572 850</b>	<b>100 %</b>

Source : établi par notre soin à partir du bilan comptable

Figure N° 10 : Représentation graphique des bilans de grandes masse 2013 2014 et 2015

On va représenter graphiquement l'évolution des valeurs des différents postes de l'actif et passif des bilans fonctionnels de l'entreprise IFRI entre l'année 2013, 2014 et 2015



Source : élaboré par nous-même à partir des tableaux n°09, 10,11.

\_emplois stable : augmente d'une année à l'autre grâce à l'amélioration des immobilisations encours.

\_actif circulant : augmente durant les trois années parce que les disponibilités augmentent

\_ressource durable.



## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Ressource stable : augments d'une année à l'autre grâce à l'augmentation des réserves et dettes financières.

-passif circulant : augmente d'une année à l'autre sans relatif à la hausse des dettes fournisseurs.

### 2-2 Elaboration du bilan financier

Le bilan financier permet d'analyser l'actif et le passif de l'entreprise à sa valeur actuelle et aussi quelque reclassement qui peut toucher certains postes.

#### 2-2-1 les reclassements des bilans financiers

**Tableau N° 12 : Les reclassements du bilan financier 2013**

Compte	valeur d'origine	moins d'un an	plus d'un an	Destination
avance & acomptes versés/immobilisation	84 636	38 103	46 532	- Actif immobilisé + valeur Réalisable
prêt aux sociétés du groupe	341 590	0	341 590	
prêt aux personnels	7 932	7 932	0	
prêt aux clients	86 733	17 000	69 733	
autre prêt	250	0	250	
autre immobilisation financières	98 912	2 764	96 148	
<b>Total retraiter de l'actif non courant</b>			<b>65 799</b>	
Clients	2 151 171	812 061	1 339 109	+actif immobilisé - valeur réalisable
client douteux	145 761	0	145 761	
groupes & associés	1 403 836	143 427	1 260 409	
<b>Total retraiter de l'actif courant</b>			<b>2 745 279</b>	
Emprunts	1 684 930	296 713	1 388 217	- PNC +PC
<b>Total retraiter de passif non courant</b>			<b>296 713</b>	
client créditeurs	1 903 627	342 006	1 561 621	+ PNC - PC
<b>Total retraiter de passif courant</b>			<b>1 561 621</b>	

Source : établi par notre soin à partir des documents interne de l'entreprise

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Au niveau de l'actif

- Un montant de 65 799 KDA de l'actif immobilisé a déplacée vers l'actif courant exactement aux valeurs réalisable, cette valeur est représentée par

\_45 % des avances acomptes versés sur les immobilisations

\_une partie des prêts a encaissé au moins d'une année

La totalité des prêts aux personnels sont remboursable au maximum 10 mois

(-1 an), 19,6 % des prêts aux clients.

- un montant de 2 745 279 KDA de l'actif courant à mettre dans l'actif immobilisé, constituer de 62 % des Clients débiteur et la totalité des clients douteux et 89 % groupes & associés qui ne vont pas régler leurs dettes a moins d'un.

Au niveau de passif

- une partie des Emprunt d'une valeur de 296 713 KDA doit être déplacé vers le passif courant, elle sera représentée comme dette à court terme car leur échéance est arrivée
- une valeur de 1 561 621 KDA constitués par les clients créditeurs, doit être déplacée vers passif non courant.

**Tableau N° 13 : le reclassement du bilan financier 2014**

Compte	valeur d'origine	moins d'un an	plus d'un an	Distinction
avance & acomptes versés/immobilisation	75 938	31 005	44 932	- Actif Immobilisé + valeur réalisable
prêt aux sociétés du groupe	302 955	40 669	262 285	
prêt aux personnels	7 403	7 403	0	
prêt aux clients	63 316	30 316	33 000	
autre immobilisation financières	145 428	45 082	100 345	
<b>Total retraiter de l'actif non courant</b>			<b>154 475</b>	
Clients	2 706 137	849 424	1 339 109	+ actif immobilisé - valeur réalisable
client douteux	154 168	0	154 168	
groupes & associés	1 471 401	70 753	1 400 648	

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

<b>Total retraier de l'actif courant</b>			<b>2 893 925</b>	
Emprunts	2 224 455	317 610	1 906 845	- PNC +PC
<b>Total retraier de passif non courant</b>			<b>317 610</b>	
client créditeurs	2 460 816	451 672	2 009 144	
<b>Total retraier de passif courant</b>			<b>2 009 144</b>	

Source : établi par notre soin à partir des documents interne de l'entrepris

Au niveau de l'actif :

- Un montant de 154 475 KDA de l'actif immobilisé a déplacée vers l'actif courant exactement aux valeurs réalisable, cette valeur est représentée par

\_Une partie des avances acomptes versés sur les immobilisations

\_une partie des prêts a encaissé au moins d'une année

- un montant de 2 893 925 KDA de l'actif courant à mettre dans l'actif immobilisé, constituer des Clients débiteur et clients douteux et groupes & associés qui ne vont pas régler leurs dettes a moins d'un.

Au niveau de passif :

- une partie des Emprunt d'une valeur de 317 610 KDA doit être déplacé vers le passif courant, elle sera représentée comme dette à court terme car leur échéance est arrivée
- une valeur de 2 009 144 KDA constitués par les clients créditeurs, doit être déplacée vers passif non courant.

### Tableaux n° 14 : les reclassements du bilan financier 2015

Compte	valeur d'origine	moins d'un an	plus d'un an	Destination
avance & acomptes versés/immobilisation	95 050	92 118	2 932	- Actif immobilisé + valeur réalisable
prêt aux personnels	7 583	7 583	0	
prêt aux clients	45 866	45 866	0	
autre immobilisation financières	157 134	00	157 134	
<b>Total retraier de l'actif non courant</b>			<b>145 567</b>	

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Clients	3 482 966	1 114 946	2 368 020	
client douteux	188 546	0	188 546	+ actif immobilisé
groupes & associés	1 681 48	118 128	1 563 359	- valeur réalisable
<b>Total retraiter de l'actif courant</b>			<b>4 119 925</b>	
Emprunts	2 224 455	317 610	1 906 845	
impôts différés ou provision	2 372	2 372	0	- PNC +PC
<b>Total retraiter de passif non courant</b>			<b>319 982</b>	
client créditeurs	3 040 483	592 688	2 447 794	+ PCN -PC
<b>Total retraiter de passif courant</b>			<b>2 447 794</b>	

Source : établi par notre soin à partir des documents interne de l'entreprise

Au niveau de l'actif

- Un montant de 200 819 KDA de l'actif immobilisé a déplacée vers l'actif courant exactement aux valeurs réalisable, cette valeur est représentée par

\_Une partie des avances acomptes versés sur les immobilisations

\_une partie des prêts a encaissé au moins d'une année

- un montant de 411 925 KDA de l'actif courant à mettre dans l'actif immobilisé, constituer des Clients débiteur et clients douteux et groupes & associés qui ne vont pas régler leurs dettes a moins d'un.

Au niveau de passif

- une partie des Emprunts et des impôts différés sur les provisions d'une valeur de 319 982 KDA doit être déplacé vers le passif courant, elle sera représentée comme dette à court terme car leur échéance est arrivée
- une valeur de 2 447 794 KDA de compte clients créditeur qui constituent des emballages et des consigne, doit être déplacée vers passif non courant.

### 2-2-2 L'affectation du résultat

L'article. 584 du code de commerce « le compte du résultat et le bilan, établis par les gérants sont soumise à l'approbation des associés réunis en assemblée, sans le délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice ».

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

### Tableaux N°15 :L'affectation du résultat en KDA

L'assemblée générale des associé constate une distribution du résultat des exercices 2013 2014 2015 comme suit :

Désignation	Résultat net	Réserve l'égale	réinvestissement	Réserve facultative	Dividendes
2013	1 496 660	74 833	499 330	614 996	307 500
2014	2 198 456	109 922	724 630	1 093 903	370 000
2015	2 201 994	110 099	524 719	1 297 175	270 000

Source : élaborations à partir des procès verbales des réunions de l'assemblée générale des années 2013, 2014 et 2015.

### Tableau N° 16: Le bilan financier 2013 en KDA

ACTIF		PASSIF	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>1 547</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>1 792 331</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>6 687 932</b>	Capital émis	1 792 331
Terrains	1 217 488	<b>Primes &amp; réserves</b>	
Bâtiments	1 768 897	Réserves légale	74 833
Autres immobilisations corporelles	3 701 547	Réserves statutaires, ordinaires	7 328 557
<b>Immobilisation encours</b>	<b>124 681</b>		
Immobilisations corporelles encours	124 681	<b>CP</b>	<b>9 195 721</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 214 483</b>	<b>Passifs non courant</b>	
Prêts	373 054	Emprunts & dettes financières	1 388 217
Autres immobilisations financières	96 149	Clients crédit, avance, acompte, autres	1 561 622
clients débiteurs	1 484 871	<b>DLMT</b>	<b>2 949 839</b>
Groupe associés	1 260 409	<b>Passifs courants</b>	
		Fournisseurs et comptes rattachés	1 793 340
<b>Impôt différés actif</b>		Clients crédit, avance, acompte, autres	342 006
impôt différés actif		Personnel & comptes rattachés	37 052
<b>VI</b>	<b>10 028 643</b>	Organismes sociaux & comptes rattachés	23 289
<b>Stocks &amp; encours</b>		Etat, collectivités publique, organisme internationale & autres	501 529
Matières premières & fournitures	759 059		
Autres approvisionnement	1 050 319		

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Produits intermédiaires & finis	659 372	Groupe & associés	7 861
Stock à l'extérieur	6 508	Créditeurs divers	
<b>VE</b>	<b>2 475 258</b>	Emprunts & dettes financières	296 713
<b>Créances &amp; emplois assimilés</b>		Dividendes	307 500
Fournisseurs débiteurs	181 234	Trésorerie passif	8 573
Clients et comptes rattachés	710 497		
Personnel & comptes rattachés	706		
État, collectivités publiques, organisme international, Autres	551 143		
Groupes associés	143 427		
Débiteurs divers	7 703		
Comptes transitoires/Attente			
Charges constatées d'avance	65 995		
Avances & acomptes s/immobilisation	38 103		
Prêts	24 933		
Impôt différés actif	5 743		
Autres immobilisations financières	2 764		
<b>VR</b>	<b>1 732 248</b>		
<b>Disponibilités</b>			
Banque & Établissement financier & Assimilés	1 214 771		
Caisse	785		
Régie d'avance & Accréditifs	11 718		
<b>VD</b>	<b>1 227 274</b>	<b>DCT</b>	<b>3 317 863</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>15 463 423</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>15 463 423</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des bilans comptables

**Tableau N° 17 : le bilan financier 2014 en KDA**

ACTIF		PASSIF	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>3 087</b>	<b>Capitaux propres</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>7 533 529</b>	Capital émis	2 017 630
Terrains	1 217 488	<b>Primes &amp; réserves</b>	
Bâtiments	2 158 587	Réserves légales	109 923
Autres immobilisations corporelles	4 157 454	Réserves statutaires, ordinaires	8 996 624
<b>Immobilisation encours</b>	<b>738 724</b>	<b>CP</b>	<b>11 124 177</b>
Immobilisations corporelles encours	738 724	<b>Passifs non courants</b>	
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 773 500</b>	Emprunts & dettes financières	1 897 258
Prêts	261 625	Clients crédit, avance, acompte,	2 009 144
Autres immobilisations financières	100 346		

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

clients débiteurs	2 010 881	autre Provision pour charge	9 587
Groupe associé	1 400 648		
<b>Impôt différé actif</b>		<b>DLMT</b>	<b>3 915 989</b>
impôt différé actif		<b>Passifs courants</b>	
		Fournisseurs et comptes rattachés	2 560 741
<b>VI</b>	<b>12 048 840</b>	Clients crédit, avance, acompte, autre	451 673
<b>Stocks &amp; encours</b>		Personnel & comptes rattachés	45 829
Matières premières & fournitures	697 916	Organismes sociaux & comptes rattachés	27 353
Autres approvisionnement	1 023 971	État, collectivités publiques, organisme international & autres	588 085
Produits intermédiaires & finis	651 519	Groupe & associés	134 030
Stock à l'extérieur	12 667	Créditeurs divers	960
<b>VE</b>	<b>2 386 073</b>	Emprunts & dettes financières	317 610
<b>Créances &amp; emplois assimilés</b>		Comptes transitoires/Attente crédit	29
Fournisseurs débiteurs	208 949	Dividendes	270 000
Clients et comptes rattachés	722 086	Trésorerie passif	7 114
Personnel & comptes rattachés	12		
État, collectivités publique, organisme international, Autres	638 927		
Groupes associés	70 753		
Débiteurs divers	1 475		
Comptes transitoires/Attente	1 500		
Charges constatées d'avance	141 427		
Avances & acomptes s/immobilisation	31 005		
Prêts	78 389		
Impôt diffère	7 245		
Autres immobilisations financières	45 083		
<b>VR</b>	<b>1 946 851</b>		
<b>Disponibilités</b>			
Banque & Établissement financier & Assimilés	2 963 748		
Caisse	1 564		
Régie d'avance & Accréditifs	96 514		
<b>VD</b>	<b>3 061 826</b>	<b>DCT</b>	<b>4 403 424</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>19 443 590</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>19 443 590</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir des bilans comptables

## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

**Tableau N° 18 : le bilan financier 2015 en KDA**

ACTIF		PASSIF	
Désignation	Montant (DA)	Désignation	Montant
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>2 953</b>	<b>Capitaux propres</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>8 331 912</b>	Capital émis	1 817 719
Terrains	1 278 677	<b>Primes &amp; réserves</b>	
Bâtiments	2 096 931	Réserves légales	110 100
Autres immobilisations corporelles	4 956 304	Réserves statutaires, facultatives	11 393 238
<b>Immobilisation encours</b>	<b>1 198 130</b>		
Immobilisations corporelles encours	1 198 130		
<b>Immobilisations financières</b>	<b>4 508 193</b>	<b>CP</b>	<b>13 321 057</b>
Prêts	231 133	<b>Passifs non courants</b>	
Autres immobilisations financières	157 134	Emprunts & dettes financières	2 105 834
clients débiteurs	2 556 567	Clients crédit, avance, acompte, autre	2 447 794
Groupe associé	1 563 359	Provision pour charge	16 973
<b>Impôt différé actif</b>		<b>DLMT</b>	<b>4 570 601</b>
impôt différé actif		<b>Passifs courants</b>	
<b>VI</b>	<b>14 041 188</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	2 542 317
<b>Stokes &amp; encours</b>		Clients crédit, avance, acompte, autre	592 688
Matières premières & fournitures	628 030	Personnel & comptes rattachés	69 625
Autre approvisionnement	1 081 615	Organismes sociaux & comptes rattachés	36 448
Produits intermédiaires & finis	748 371	État, collectivités publiques,	
Stock à l'extérieur	51 298	organisme international & autres	610 308
<b>VE</b>	<b>2 509 314</b>	Groupe & associés	96 696
<b>Créances &amp; emplois assimilent</b>		Créditeurs divers	29
Fournisseurs débiteurs	169 579	Emprunts & dettes financières	397 744
Clients et comptes rattachés	964 099	Impôts différés	2 372
Personnel & comptes rattachés	470	Dividendes	270 000
État, collectivités publiques,		Trésorerie passif	7 900
organisme international, autre	666 401		
Groupes associés	118 129		
Débiteurs divers	127 841		
Comptes transitoires/Attente			
Charges constatées d'avance	31 947		
Avances & acomptes s/immobilisation	92 118		
Prêts	53 450		
Impôt différé actif	9 938		
Autres immobilisations financières			
<b>VR</b>	<b>2 233 972</b>		
<b>Disponibilités</b>			
Banque & Établissement financier &			



## Chapitre III: La présentation et étude des documents comptables de la SARL IFRI

Assimilés	3 729 133		
Caisse	1 261		
Régie d'avance & Accréditifs	2 917		
<b>VD</b>	<b>3 733 311</b>	<b>DCT</b>	<b>4 626 127</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>22 517 785</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>22 517 785</b>

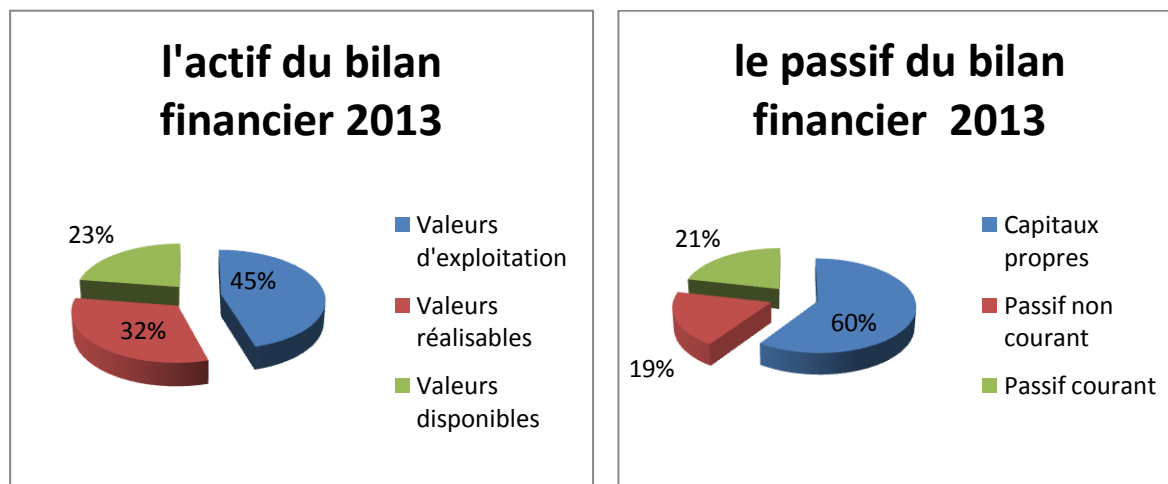
Source : établit par nous-mêmes à l'aide des bilans comptable

**Tableau N° 19: le bilan de la grande masse de l'année 2013 en KDA**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>10 028 643</b>	<b>64,85</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>12 145 560</b>	<b>78,54</b>
<b>Actif courant</b>	<b>5 434 780</b>	<b>35,15</b>	Capitaux propres	9 195 721	59,47
Valeurs d'exploitation	2 475 258	16,01	Passif non courant	2 949 839	19,08
Valeurs réalisables	1 732 248	11,20	<b>Passif courant</b>	<b>3 317 863</b>	<b>21,46</b>
Valeurs disponibles	1 227 274	7,94			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>15 463 423</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>15 463 423</b>	<b>100 %</b>

Source : établit par nous-mêmes à l'aide des bilans comptable

**Figure N° 11 : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2013**



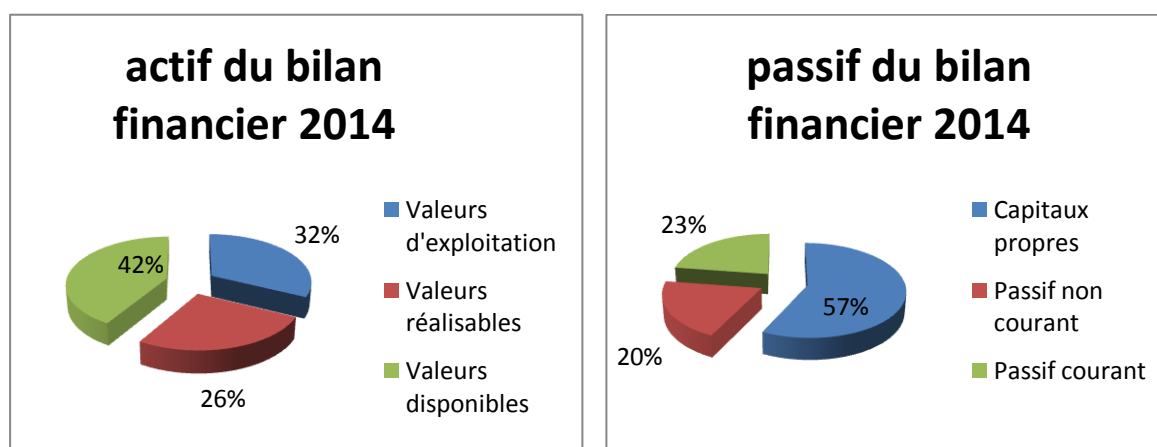
Source : établit par nous même à partir du tableau n°19

**Tableau N° 20 : le bilan de la grande masse de l'année 2014 en KDA**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>12 048 840</b>	<b>61,97</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>15 040 166</b>	<b>77,35</b>
<b>Actif courant</b>	<b>7 394 750</b>	<b>38,03</b>	Capitaux propres	11 124 177	57,21
Valeurs d'exploitation	2 386 073	12,27	Passif non courant	3 915 989	20,14
Valeurs réalisables	1 946 851	10,01	<b>Passif courant</b>	<b>4 403 424</b>	<b>22,65</b>
Valeurs disponibles	3 061 826	15,75			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>19 443 590</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>19 443 590</b>	<b>100 %</b>

Source : établir par nous-mêmes à l'aide des bilans comptable

**Figure N° 12 : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2014**



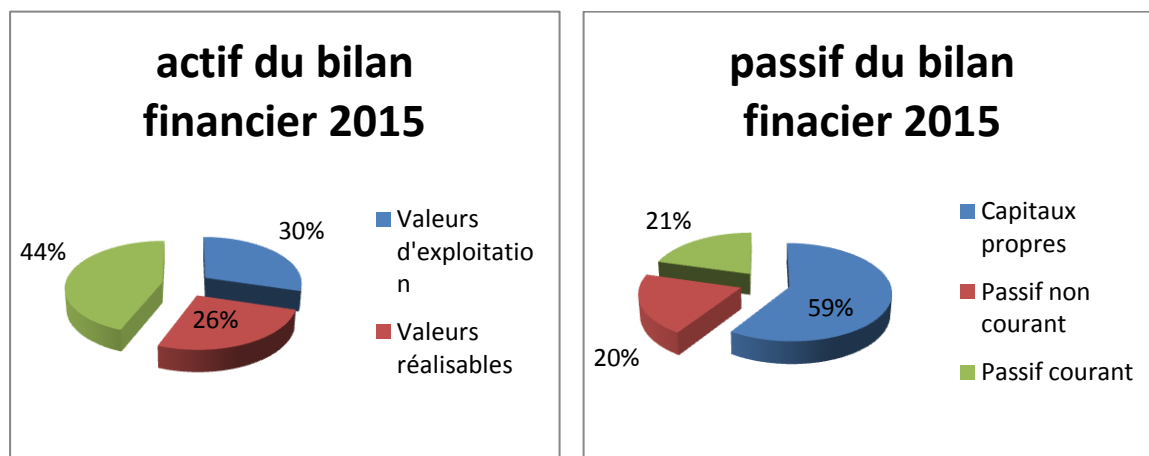
Source : établit par nous même à partir du tableau n° 20.

**Tableau N° 21 : le bilan de la grande masse de l'année 2015 en KDA**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>14 041 188</b>	<b>62,36</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>17 891 658</b>	<b>79,46</b>
<b>Actif courant</b>	<b>8 476 597</b>	<b>37,64</b>	Capitaux propres	13 321 057	59,16
Valeurs d'exploitation	2 509 314	11,14	Passif non courant	4 570 601	20,30
Valeurs réalisables	2 233 972	9,92	<b>Passif courant</b>	<b>4 626 127</b>	<b>20,54</b>
Valeurs disponibles	3 733 311	16,58			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>22 517 785</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>22 517 785</b>	<b>100 %</b>

Source : établit par nous-mêmes à l'aide des bilans comptable.

Figure N° 13 : Représentation graphique du bilan financier de grandes masse 2013



Source : établi par nous même à partir du tableau n°21.

### 2-3 Analyse du bilan des grandes masses

Le bilan financier en grande masse représente la part de l'actif immobilisé (Actif non courant) et l'actif circulant (Actif courant) dans l'actif financier, et la part des capitaux propres permanents (Passif non courant) ainsi que les dettes à court terme (Passif courant) au niveau du bilan financier.

D'après les résultats obtenus dans les tableaux ci-dessus, nous constatant au niveau des éléments de l'actif et du passif ce qui suit :

#### ➤ Pour l'année 2013

Valeurs immobilise : La valeur des actifs immobilisés était 10 028 643 KDA qui représentent 64,85 % du total de l'actif.

La valeur de l'actif courant : représente 35,15 % par rapport au total du bilan actif, il est réparti comme suit : les valeurs d'exploitation 16,01 % par contre les Valeurs réalisables 11,20 % et en fin 7,94 pour les valeurs disponibles.

Capitaux permanents : représentent 78,54 % du total passif dont les capitaux propres accaparent une part importante du passif d'IFRI de 9 195 721, ce qui s'explique par un pourcentage qui est 59,47 % et Passif non courant (DMLT) représente 19,08 %

Passif courant (DCT) : représente 21,46 % du total de passif.

### ➤ **Pour l'année 2014**

Valeurs immobilisés : La valeur des actifs immobilisés était 12 048 840 qui représentent 61,97 % du total de l'actif.

La valeur de l'actif courant : représente 38,03 % par rapport au total du bilan actif, il est réparti comme suit les valeurs d'exploitation 12,27 % par contre les Valeurs réalisables 10,01 % et en fin 15,75 pour les valeurs disponibles.

Capitaux permanents : représentent 77,35 % du total passif dont les capitaux propres accaparent une part importante du passif d'IFRI de 57,21 % et Passif non courant (DMLT) représente 20,14 %.

Passif courant (DCT) : représente 22,65 de total du passif.

### ➤ **Pour l'année 2015**

Valeurs immobilise : La valeur des actifs immobilisés était 14 041 188 qui représentent 62,36 % du total de l'actif.

La valeur du l'actif courant : représente 37,64 % par rapport au total du bilan actif, il est réparti comme suit les valeurs d'exploitation 11,14 % par contre les Valeurs réalisables 9,92 % et en fin 16,58 pour les valeurs disponibles.

Capitaux permanents : représentent 79,46 % du total passif dont les capitaux propres accaparent une part importante du passif d'IFRI de 59,16 % et Passif non courant (DMLT) représente 20,30 %.

Passif courant (DCT) : représente 20,54 de total du passif.

L'analyse des bilans fonctionnels et financiers de l'entreprise IFRI de 2013 à 2015, nous a permis de constater que les valeurs augmentent d'une année à une autre, et de comparer les montants ainsi calculés afin de s'assurer de l'adéquation des ressources obtenues par l'entreprise avec les emplois qui en sont faits. Nous nous intéressons maintenant à l'appréciation de l'équilibre financier, et analyse la situation par les calculs des ratios et enfin l'étude de la rentabilité d'IFRI à l'aide des soldes intermédiaires de gestion.

## **Chapitre IV:**

L'évaluation de la performance financière au  
sein de la SARL IFRI

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

Afin d'apprécier la situation financière d'IFRI et à l'aide des états financiers des exercices 2013 à 2015, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes d'analyse financières statiques et dynamiques suivantes:

- L'étude de l'équilibre financier,
- L'étude des ratios financiers, d'activité, de financement et de rentabilité,

Notamment l'étude des soldes intermédiaires de gestion, et de la capacité d'autofinancement d'IFRI.

### Section 01 : Evaluation de la performance par l'analyse financière de LA SARL IFRI

Le contexte d'étude que nous avons choisi est celui défini autour de la construction d'une analyse financière qui repose sur l'analyse statique, sur le cas d'une entreprise bien définie, nommée l'Entreprise IBRAHIM & FILS (IFRI).

#### 1-1 l'analyse de l'équilibre financier et les ratios

L'analyse des indicateurs financiers nous a permis de passer en revue les emplois et les ressources de l'entreprise.

Dans cette section, nous avons vérifié si l'entreprise IFRI a financé ses emplois fixes par ses ressources permanentes (à long et moyen terme ensuite) puis nous avons évalués son fonds de roulement et son besoin en fonds de roulement ainsi que sa trésorerie.

Nous avons aussi effectué une analyse par la méthode des ratios.

##### 1-1-1 l'équilibre financier

La première étape dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise passe par la détermination du fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et la trésorerie.

- l'analyse par le fonds de roulement net global

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau N°22: Détermination du fonds de roulement net global par le haut du bilan :

Désignation	2013	2014	2015
Ressources durables	17 759 724	20 175 466	23 169 041
Emplois stables	13 806 263	15 198 970	16 933 035
FRNG	3 952 461	4 976 496	6 236 006

Source : Etabli par nos soins à partir des bilans financiers des exercices 2013, 2014, 2015

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise dégage un fond de roulement net global positif pendant les trois années. Cela signifie que les ressources stables sont suffisantes pour couvrir les emplois stables, donc on peut dire que la SARL IFRI est équilibrée financièrement.

- **le besoin en fonds de roulement**

**Tableau N° 23 : Détermination du besoin en fonds de roulement**

Désignation	2013	2014	2015
<b>Actif circulant (hors trésorerie)</b>	<b>7 000 458</b>	<b>7 748 913</b>	<b>8 906 504</b>
<b>Passif circulant (hors trésorerie)</b>	<b>4 266 696</b>	<b>5 823 968</b>	<b>6 394 906</b>
<b>BFR</b>	<b>2 733 762</b>	<b>1 924 945</b>	<b>2 511 598</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans financiers d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

Nous constatons que le BFR est positif durant les trois années 2013-2015, ce qui implique que l'entreprise IFRI est obligée de financer les besoins à court terme à partir de son excédent de ressources à long terme.

- **le calcul de la trésorerie (TN) de LA SARL IFRI**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

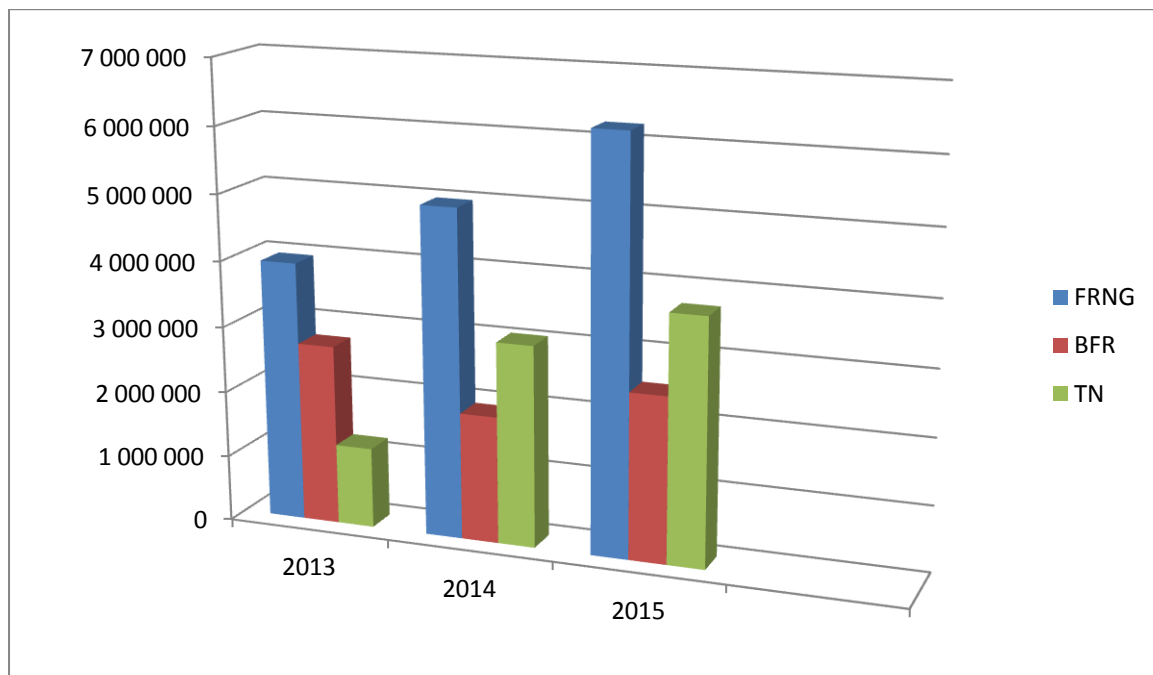
**Tableau N° 24: Détermination de la trésorerie nette**

Désignation	2013	2014	2015
<b>FRNG</b>	<b>3 952 461</b>	<b>4 976 496</b>	<b>6 236 006</b>
<b>BFR</b>	<b>2 733 762</b>	<b>1 924 945</b>	<b>2 511 598</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>1 218 699</b>	<b>3 051 551</b>	<b>3 724 408</b>

Source : Etablit par nossoins à partir des bilans financiers d'IFRI des exercices 2013, 2014, 2015

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise IFRI enregistre une trésorerie positive durant les trois exercices étudiés car le FRNG est supérieur à le BFR.

**Figure N° 15 : la présentation graphique de la trésorerie**



Source : établit par nous-même à partir du tableau n°22, 23 et 24.

On observe une augmentation considérable en 2013-2015, qu'on traduit par une hausse importante du fonds de roulement par rapport au BFR.

### 1-1-1 l'analyse par les ratios

Nous essayons d'analyser la situation financière d'IFRI d'une manière approfondie, en se basant sur les ratios les plus significatifs.

- **Ratios de liquidité**

**Tableau N° 25: détermination des ratios de liquidité**

Désignation	Ratio	2013	2014	2015
ratio de liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant}}{\text{DCT}}$	1,6	1,6	1,8
ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{DCT}}$	0,4	0,5	0,8
ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Actif circulant-stocks}}{\text{DCT}}$	0,9	1,1	1,3

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans fonctionnels de l'EPB des exercices 2013,2014, 2015



## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

**Ratio de liquidité générale :** ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes à court terme au moyen de la transformation des actifs à court terme en liquidité, pour les trois années le ratio est supérieur à 1, cela veut dire que IFRI peut rembourser ses dettes à court terme à l'échéance à partir des actif circulant.

**Ratio de liquidité immédiate :** Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses disponibilités. Dans ce cas IFRI peut rembourser 40% en 2013 50% EN 2014 et 80 % pour 2015 de ses dettes à court terme à partir de ses valeurs disponible.

**Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio mesure la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, avec son actif circulant en éliminant les stocks. IFRI peut rembourser presque la totalité de ces derniers.

- **Ratio de rentabilité :**

**Tableau N° 26: Détermination des ratios de rentabilité**

Désignation	Ratios	2013	2014	2015
<b>Ratio de rentabilité économique</b>	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif économique}}$	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>
<b>Ratio de rentabilité financière</b>	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>	<b>0,16</b>
<b>Ratio de rentabilité commerciale</b>	$\frac{\text{Resultat net}}{\text{chiffre d'affaire Ht}}$	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>	<b>0,15</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans fonctionnels d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

**Ratio de rentabilité économique :**

**Actif économique = actif immobilisé + BFR + disponibilité**

Le taux de rentabilité économique permet à la Sarl IFRI de rentabiliser les moyens économiques mis en œuvre est positif durant ces trois années dans ce cas, chaque 100 DA investi en actif, la SARL gagnait 12 DA en 2013, 14 DA en 2014 et 12 DA en 2015.

Ce qui signifie qu'IFRI est capable de rentabiliser ses actifs économique.

**Ratio de rentabilité financière :** Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à rémunérer ces capitaux propres. La rentabilité financière d'IFRI est positive durant les trois exercices,

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

elle est même élevée par rapport à la rentabilité économique. Dans ce cas, les capitaux propres investis dans IFRI ont rapportés; 16 DA en 2013, 19 DA en 2014 et 16 DA en 2015.

**Ratio de rentabilité commerciale :** d'après ce ratio, l'entreprise IFRI est commercialement rentable.

- **Ratio de solvabilité**

**Tableau N° 27 : Détermination des ratios de solvabilité**

Désignation	Ratios	2013	2014	2015
indépendance financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$ > 20%	0,61	0,58	0,6
autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	0,76	0,74	0,74
capacité de remboursement	$\frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}} < 4$	1,23	1,20	1,41
financement des immobilisations	$\frac{\text{Ressources durables}}{\text{immobilisations}} > 1$	1,24	1,26	1,81

**Source :** Etabli par nos soins à partir des bilans fonctionnels d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

**Indépendance financière :** Ce ratio permet de mesurer la part des capitaux propres par rapport au total du passif et explique l'indépendance financière de l'entreprise. Il doit être supérieur à 20% pour dire que l'entreprise est financièrement indépendante. Pour l'entreprise IFRI, on remarque que ce ratio est supérieur à 20% durant les exercices 2013 à 2015. Cela signifie que les capitaux propres sont plus importants que les dettes.

**Financement des immobilisations :** Ce ratio doit être supérieur à 1 car les investissements de l'entreprise (actifs stables) doivent être financés par des ressources durables, dans notre cas de 2013 à 2015 il montre que ce ratio est supérieur à 1, alors qu'IFRI peut financer ses immobilisations par ses ressources durables.

**Capacité de remboursement :** Ce ratio mesure le niveau d'endettement qui ne doit pas excéder 4 fois la capacité d'autofinancement, Pour le cas d'IFRI, ce ratio est inférieur à 2, donc, l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à partir de deux CAF au plus.

**L'autonomie financière** : ce ration dépasse 0,5 pour les trois années, d'où IFRI est autonome financièrement.

- **Ratios d'activité**

**Tableau N° 28 : Détermination des ratios d'activité**

Désignation	Ratios	2013	2014	2015
Ratio de rotation de crédits clients	$\frac{\text{créances client}}{\text{Total des ventes}} * 360\text{jours}$	67	72	86
Ratio de rotation de dettes fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{Total des Achat}} * 360\text{jours}$	71	98	91

Source :Etablit par nos soins à partir des bilans fonctionnels d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

**Ratio de rotation des crédits clients** : Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par l'entreprise à ses clients. Alors qu'on remarque une augmentation en 2014 par rapport à 2013 de 5 jours et de 14 jours en 2015 par rapport à 2014,et cela est dû à l'augmentation des créances clients.

**Ratio de rotation des dettes fournisseurs** : Ce ratio mesure la durée moyenne des dettes aux fournisseurs. Alors qu'on remarque une augmentation en 2014 par rapport à 2013 de 27jours, est due à l'augmentation des dettes fournisseurs.

On remarque aussi une diminution de 7 jours en 2015 par rapport à 2014 est cela due a la baisse des dettes fournisseurs.

De plus, le délai de crédit fournisseur est supérieur au délai de crédit client, ce qui explique une gestion correcte des délais des créances et des dettes.

### **1-2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement**

Les SIG et la CAF fait l'objet de l'étude de la performance pour voir dans quelle mesure IFRI dégage son profit ou pas, et voir aussi si elle est capable de s'autofinancer.

#### **1-2-1 Elaboration des soldes intermédiaires de gestion(SIG)**

Les S.I.G établis à partir des comptes du résultat, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

**Tableau N° 29: Détermination des SIG 2013, 2014 et 2015**

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

<b>DESIGNATION</b>	<b>EXERCICE 2013</b>	<b>EXERCICE 2014</b>	<b>EXERCICE 2015</b>
Ventes & Produits annexes	11 740 496	13 552 932	14 748 388
Variation Stocks PF & Encours	336 590	-10 234	95 453
Production immobilisée	91 884	108 513	104 415
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>12 168 970</b>	<b>13 651 211</b>	<b>14 948 256</b>
Achats consommés	7 475 136	7 847 646	8 432 044
Services et & Autres consommations	575 885	800 033	1 018 458
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>8 051 021</b>	<b>8 647 679</b>	<b>9 450 502</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>4 117 949</b>	<b>5 003 532</b>	<b>5 497 754</b>
Charges de personnel	761 337	885 872	1 124 436
Impôts, Taxes, & Versements assimilé	156 909	166 114	157 840
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 199 703</b>	<b>3 951 546</b>	<b>4 215 478</b>
Autres produits opérationnels	86 741	220 328	40 350
Autres charges opérationnelles	549 914	448 306	549 189
Dotations amorti, prov, & pertes val	906 721	1 058 340	1 056 135
Reprise sur pertes de valeur & prov	9 668	8 573	20 897
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 839 477</b>	<b>2 673 801</b>	<b>2 671 401</b>
Produits financiers	27 387	21 464	49 287
Charges financières	105 992	74 799	123 351
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-78 605</b>	<b>-53 335</b>	<b>-74 064</b>
<b>VII- RESULTAT ORDIN AVANT L'IMPÔT</b>	<b>1 760 872</b>	<b>2 620 466</b>	<b>2 597 337</b>
Impôts exigibles s/Résultat ordinaires	269 839	<b>423 512</b>	395 664

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

Impôts différés Var résultat ordin	5 627	1 502	321
<b>TOTAL PRODUIT ACTIVITE ORDINAIRE</b>	<b>12 292 766</b>	<b>13 901 576</b>	<b>15 058 790</b>
<b>TOTALES CHARGES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 796 106</b>	<b>11 703 120</b>	<b>12 856 796</b>
<b>VIII- RESULTAT NET ACTIVITES ORDIN.</b>	<b>1 496 660</b>	<b>2 198 456</b>	<b>2 201 994</b>
Éléments extraordinaires produits			
Éléments extraordinaires Charges			
<b>IX- RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X- RÉSULTAT NET EXERCICE</b>	<b>1 496 660</b>	<b>2 198 456</b>	<b>2 201 994</b>

Source : Établit par nos soins à partir des bilans fonctionnels d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

### Production de l'exercice

Un volume de production important a été réalisé et un chiffre d'affaire très important durant ces trois exercices, passant de 12,18 % de 2013 à 2014 et 9,5 de 2014 à 2015.

### Valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur de richesse apporté par l'entreprise connue une croissance en 2014 par rapport à 2013, soit 21,51 % et 9,88 en 2015 par rapport à 2014 cela s'explique par le degré de croissance du chiffre d'affaires relative à l'accroissement de la production.

### Excédent brut d'exploitation

L'entreprise a réalisé un EBE durant les trois exercices avec une augmentation de 23,50% enregistré en 2014 par rapport à 2013. En 2015 il a y une léger augmentation de 6,68 % par rapport à 2014. Cela peut être expliqué par une augmentation de l'activité (Chiffre d'affaires, Production et Valeur ajoutée).

### Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est positif durant les trois exercices grâce à un EBE positif dégagé par l'entreprise. En 2014 il ya une forte augmentation de 45,36% par rapport à l'année 2013.

### Résultat net l'exercice

Le résultat net de l'exercice est considéré comme un bon indicateur de la rentabilité générale de l'entreprise. Pour l'entreprise IFRI elle dégage un résultat net positif durant les exercices 2013, 2014, 2015 les totaux des produits des activités ordinaires sont supérieures au total des charges des activités ordinaires de l'entreprise.

### 1-2-2 Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement constitue une ressource interne dégagée par l'activité de l'entreprise.

Le tableau suivant nous permet de déterminer la CAF de l'entreprise IFRI pour les exercices 2013, 2014 et 2015.

**Tableau N° 30 : Calcul de la CAF à partir du résultat net en KDA**

<b>Libellé</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Résultat net de l'exercice	1 496 660	2 198 456	2 201 994
+ Dotation aux amortissements, dépréciation et provision	906 721	1 058 340	1 056 134
+ Moins value sur sortie d'actif immobilisé non financier	0	0	0
-Reprise sur amortissement	(9 668)	(8 573)	(20 897)
-Plus value sur sortie d'actif immobilisé non financier	0	0	0
-Quote parts subvention virée au compte de résultat	0	0	0
<b>= CAF</b>	<b>2 393 713</b>	<b>3 248 223</b>	<b>3 237 231</b>

**Source :** Établis par nos soins à partir des bilans fonctionnels d'IFRI des exercices 2013, 2014 et 2015

IFRI réalise une capacité d'autofinancement positive durant les trois exercices, ce que lui permettra de renouveler ses investissements, payer ses dettes, et rémunérer les actionnaires.

La CAF permet de mettre IFRI en sécurité financière totale, et aussi d'assurer sa pérennité, on constate que l'accroissement durant l'année 2014 est relatif à l'accroissement du résultat net.

**Section 2 : L'évaluation de la performance financière par l'analyse des écarts d'IFRI**

L'entreprise « IFRI » effectue un suivi budgétaire périodiquement, que nous allons voir, en ce qui suit, le contrôle budgétaire des ventes, et nous allons essayer de calculer les écarts sur chiffre d'affaire dégagés lors de la comparaison entre les prévisions des ventes proposées et les réalisations de l'année 2014 et 2015.

**2-1 Le contrôle budgétaire des ventes**

Les tableaux ci-dessous représentent les prévisions et les réalisations mensuelles en 2014 et 2015, en quantités et en valeurs des produits les plus significatives qui représentent 70% de chiffre d'affaire globale.

\_ L'eau minérale 1.5 L

\_ L'eau fruitée 2 L

\_ SODAS 33 CL

**Tableau N° 31 : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau minérale 1.50 L**

	<b>2014</b>			
	<b>Eau minérale 1.50 Litre</b>			
	<b>Prévision</b>		<b>Réalisation</b>	
	<b>Qtité Prévu</b>	<b>CA Prévu</b>	<b>Qtité Réelle</b>	<b>CA Réel</b>
<b>Janvier</b>	4 020 314	345 666,62	2 814 220	235 619,90
<b>Février</b>	4 120 072	354 243,80	2 966 452	247 174,61
<b>Mars</b>	6 265 935	538 745,09	3 759 561	314 583,40
<b>Avril</b>	6 389 266	549 349,10	3 961 345	321 823,62
<b>Mai</b>	5 414 879	465 571,29	4 115 308	337 935,43
<b>Juin</b>	5 608 062	482 181,20	4 766 853	391 922,80
<b>Juillet</b>	3 915 680	336 670,20	3 993 994	333 024,14
<b>Août</b>	4 475 094	384 768,59	4 609 347	377 677,04
<b>Septembre</b>	4 207 291	361 742,83	3 996 926	345 933,88
<b>Octobre</b>	5 327 671	458 073,17	3 889 200	336 292,39
<b>Novembre</b>	3 450 370	296 662,82	2 656 785	200 289,73
<b>Décembre</b>	3 403 251	292 611,49	2 348 243	164 582,54
<b>Total</b>	<b>56 597 886</b>	<b>4 866 286,24</b>	<b>43 878 234</b>	<b>3 606 859,54</b>
<b>Prix moyen</b>		<b>85,98</b>		<b>82,20</b>
<b>Taux de réalisation</b>				<b>74,12%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.

Tableau N° 32 : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau fruitée 2 L

	Eau Fruitée 2 Litres			
	Prévision		Réalisation	
	Qtité Prévu	CA Prévu	Qtité réelle	CA réel
<b>Janvier</b>	623 523	336 714,81	436 466	241 931,86
<b>Février</b>	525 110	283 570,06	357 075	197 950,02
<b>Mars</b>	622 939	336 399,42	529 498	277 223,31
<b>Avril</b>	712 882	384 970,37	584 563	300 476,85
<b>Mai</b>	459 749	248 273,59	413 774	232 759,80
<b>Juin</b>	916 529	494 943,93	824 876	424 390,82
<b>Juillet</b>	866 548	467 953,13	779 893	421 769,93
<b>Août</b>	684 636	369 716,89	616 172	332 598,54
<b>Septembre</b>	828 972	447 661,31	762 654	408 048,62
<b>Octobre</b>	676 051	365 081,29	473 236	252 623,37
<b>Novembre</b>	590 564	318 916,46	395 678	202 111,62
<b>Décembre</b>	436 328	235 626,04	292 340	123 939,63
<b>Total</b>	<b>7 943 830</b>	<b>4 289 827,34</b>	<b>6 466 225</b>	<b>3 415 824,43</b>
<b>Prix moyen</b>		540,02		528,26
<b>Taux de réalisation</b>				<b>79,63%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.



**Tableau N° 33 : Les prévisions et réalisations mensuelles de Sodas 0.33 CL**

	2014			
	SODA 33 CL			
	Prévision		Réalisation	
	Qtité prévu	CA prévu	Qtité réelle	CA réel
<b>Janvier</b>	1 332 859	279 033,94	933 001	191 160,38
<b>Février</b>	1 174 387	245 857,86	798 583	165 086,83
<b>Mars</b>	897 431	187 877,09	762 816	164 285,85
<b>Avril</b>	469 386	98 265,86	389 590	92 359,25
<b>Mai</b>	422 213	88 390,27	392 658	94 145,79
<b>Juin</b>	810 980	169 778,75	746 102	146 735,20
<b>Juillet</b>	235 353	49 271,20	216 525	49 018,82
<b>Août</b>	1 754 939	367 396,50	1 614 544	330 485,56
<b>Septembre</b>	1 206 743	252 631,64	1 122 271	243 421,54
<b>Octobre</b>	1 448 642	303 273,25	1 028 536	220 808,32
<b>Novembre</b>	1 759 479	368 347,01	1 196 446	227 023,86
<b>Décembre</b>	791 044	165 605,12	553 731	100 466,08
<b>Total</b>	12 303 456	<b>2 575 728,54</b>	9 754 803	<b>2 024 997,52</b>
<b>Prix moyen</b>		<b>209,35</b>		<b>207,59</b>
<b>Taux de réalisation</b>				<b>78,62%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.

Tableau N° 34 : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau minérale 1.50 L

	2015			
	Eau minérale 1,50 Litres			
	Prévision		Réalisation	
	Qtité prévu	CA prévu	Qtité réelle	CA réel
<b>Janvier</b>	3 392 007	300 362,23	2 374 405	196 023,91
<b>Février</b>	2 949 947	261 217,82	2 123 962	178 445,76
<b>Mars</b>	5 790 662	512 763,14	3 995 557	319 358,10
<b>Avril</b>	4 868 136	431 073,46	3 359 014	288 173,52
<b>Mai</b>	4 585 263	406 025,05	3 484 800	300 218,86
<b>Juin</b>	4 348 033	385 018,31	3 695 828	309 154,48
<b>Juillet</b>	3 590 116	317 904,73	3 697 819	259 512,25
<b>Août</b>	6 341 431	561 533,72	6 531 674	552 086,40
<b>Septembre</b>	4 242 067	375 635,06	4 029 964	347 910,36
<b>Octobre</b>	4 703 623	416 505,81	3 480 681	261 785,85
<b>Novembre</b>	3 964 404	351 047,96	3 052 591	255 273,00
<b>Décembre</b>	3 892 159	344 650,69	2 763 433	191 897,13
<b>Total</b>	<b>52 667 849</b>	<b>4 663 738,02</b>	42 589 728	<b>3 459 839,66</b>
<b>Prix moyen</b>		<b>88,55</b>		<b>81,24</b>
<b>Taux de réalisation</b>				<b>74,19%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.

**Tableau N° 35 : Les prévisions et réalisations mensuelles de l'Eau fruitée 1.50 L**

	<b>2015</b>			
	<b>Eau Fruitée 2 Litres</b>			
	<b>Prévision</b>		<b>Réalisation</b>	
	<b>Qtité Prévu</b>	<b>CA Prévu</b>	<b>Qtité réelle</b>	<b>CA réel</b>
<b>Janvier</b>	618 831	344 206,41	433 182	236 309,91
<b>Février</b>	408 419	227 170,88	277 725	162 664,09
<b>Mars</b>	715 899	398 197,24	608 514	327 790,82
<b>Avril</b>	549 518	305 653,06	450 605	256 327,26
<b>Mai</b>	820 944	456 625,71	738 850	413 306,11
<b>Juin</b>	951 888	529 459,01	856 699	412 883,20
<b>Juillet</b>	1 053 542	586 001,25	948 188	472 197,37
<b>Août</b>	738 941	411 013,82	665 047	395 551,29
<b>Septembre</b>	747 391	415 713,99	687 600	335 305,52
<b>Octobre</b>	751 389	417 937,35	525 972	252 883,54
<b>Novembre</b>	489 418	272 224,03	327 910	192 899,68
<b>Décembre</b>	671 707	373 617,12	450 044	185 382,68
<b>Total</b>	<b>8 517 888</b>	<b>4 737 819,92</b>	<b>6 970 336</b>	<b>3 643 501 523,41</b>
<b>Prix moyen</b>		<b>556,22</b>		<b>522,72</b>
<b>Taux de réalisation</b>				<b>76,90%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.

Tableau N° 36: Les prévisions et réalisations mensuelles de Sodas 0.33 CL

	2015			
	SODA 33 CL			
	Prévision		Réalisation	
	Qtité prévu	CA prévu	Qtité réelle	CA réel
<b>Janvier</b>	1 231 937	224 261,83	862 356	182 540,55
<b>Février</b>	1 193 741	217 308,53	823 681	177 317,67
<b>Mars</b>	750 674	3 032 743,57	660 593	285 476,87
<b>Avril</b>	1 715 601	312 308,03	1 458 261	303 780,88
<b>Mai</b>	1 087 215	197 916,62	1 011 110	187 405,81
<b>Juin</b>	628 297	114 375,13	578 033	134 148,45
<b>Juillet</b>	778 265	141 675,27	723 786	108 273,71
<b>Août</b>	1 658 402	301 895,51	1 575 482	319 761,30
<b>Septembre</b>	1 095 732	199 466,97	1 040 945	220 125,04
<b>Octobre</b>	2 347 000	427 247,88	1 713 310	336 683,55
<b>Novembre</b>	1 544 966	281 245,55	1 081 476	221 151,38
<b>Décembre</b>	1 343 692	244 605,63	967 458	155 384,25
<b>Total</b>	<b>31 284 611,05</b>	<b>5 695 050,59</b>	26 496 491	<b>2 632 049,53</b>
<b>Prix moyen</b>		<b>215,63</b>		<b>210,62</b>
<b>Taux de réalisation</b>				<b>79,39%</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des documents internes d'IFRI.

### 2-1 L'écart sur chiffre d'affaire (E/CA)

L'écart global sur le chiffre d'affaire se calcule de la manière suivante :

$$E/CA = CA \text{ réel} - CA \text{ prévu}$$

Cet écart global se décompose en deux sous écarts calculés comme suit :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévue}) \times \text{Prix unitaire prévu}$$

$$E/Qt = (Qt \text{ réelle} - Qt \text{ prévu}) \times \text{Prix prévu}$$

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{Prix unitaire réel} - \text{Prix unitaire prévu}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/P = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévu}) \times Qt \text{ réelle}$$

➤ Ecart sur chiffre d'affaire (Eau minérale 1,5 litres) de l'année 2014,2015

Tableau N° 37: Détermination de E/CA Eau minérale en 2014

	2014						
	Prévisions		Réalisation		E/Q	E/P	E/G
	Quantité	prix/pack	Quantité	prix/pack			
<b>Trimestre 1</b>	14 406 321	85,98	9 540 233	83,58	-418386	-22896	-441282
<b>Trimestre 2</b>	17 412 207	85,98	12 843 506	81,88	-392816	-52658	-445475
<b>Trimestre 3</b>	12 598 065	85,98	12 600 267	83,86	189	-26712	-26523
<b>Trimestre 4</b>	12 181 292	85,98	8 894 228	78,83	-282621	-63593	-346215
<b>Total</b>	<b>56 597 885</b>	<b>85,98</b>	<b>43 878 234</b>	<b>82,2</b>	-1093635	-165859	-1259495

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Tableau N° 38: Détermination E/CA Eau minérale en 2015

	2015						
	Prévision		Réalisation		E/Q	E/P	E/G
	Quantité	prix/pack	Quantité	prix/pack			
<b>Trimestre1</b>	12 132 616	88,55	8 493 924	81,69	-322206	-58268	-380474
<b>Trimestre2</b>	13 801 432	88,55	10 539 642	85,16	-288831	-35729	-324560
<b>Trimestre3</b>	14 173 614	88,55	14 259 457	81,32	7601	-103095	-954944
<b>Trimestre4</b>	12 560 186	88,55	9 296 705	76,26	-288981	-114256	-403237
<b>Total</b>	<b>52 667 848</b>	<b>88,55</b>	<b>42 589 728</b>	<b>81,24</b>	-892417	-311330	-1203748

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Sur le produit l'**aux minérale**, nous constatons que l'écart global sur le chiffre d'affaire (qui est d'une valeur de **-1239427 en 2014** et **-1203898 en 2015**) est défavorable car le chiffre d'affaire réel est inférieure au chiffre d'affaire prévus.

Durant le premier trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnelles de la vente sont supérieures par apport à la réalisation et la même chose pour l'écart sur prix.

L'écart constaté est donc négatif on a vendu que 70 % en 2014 et 66 % en 2015 par rapport aux prévisions, la raison est la baisse de la demande car c'est la période d'hiver, la comparaison entre cumul CA de premier trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 a donné un taux d'évolution de - 13 % pour ce qui introduit que le CA 2014 mielleux que celui de 2015.

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

Durant le deuxième trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnel de la vente sont supérieur par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif on a vendu que 76% en 2014 et 73 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre cumul CA de deuxième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de -14 %.

Donc, l'écart défavorable sur chiffre d'affaire global est dû, d'une part, à l'écart favorable sur quantité d'une valeur de +7 601,39 packs, en 2014 et 189,32 packs, d'autre part, à l'écart défavorable sur prix d'une valeur de -10 309,59 KDA en 2014 et en 2015 de -26 712,56 KDA, dans notre cas l'écart sur prix défavorable à cause des remises et ristournes et rabais qui la offres par IFRI dans ce trimestre.

Durant le quatrième trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnel de la vente sont supérieur par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus que 74% en 2014 et 73 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre cumul CA de quatrième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 2 %

### ➤ Ecart sur chiffre d'affaire (Eau Fruitée 2 litres) de l'année 2014,2015

Tableau N° 39 : Détermination E/CA Eau Fruitée en 2014

	2014						
	Prévisions		Réalisation		E/Q	E/P	E/G
	Quantité	prix/pack	Quantité	prix/pack			
<b>Trimestre1</b>	1 771 572	540,02	1 323 039	542,01	-242216	2632	-239583
<b>Trimestre2</b>	2 089 160	540,02	1 823 213	525,24	-143616	-26947	-170563
<b>Trimestre3</b>	2 380 156	540,02	2 158 719	538,48	-119580	-3324	-122904
<b>Trimestre4</b>	1 702 943	540,02	1 161 284	498,31	-292506	-48437	-340943
<b>Total</b>	<b>7 943 831</b>	<b>540,02</b>	<b>6 466 255</b>	<b>528,25</b>	-797920	-76107	-874028

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

**Tableau N° 40 : Détermination E/CA Eau Fruitée en 2015**

	2015						
	Prévisions		Réalisation		E/Q	E/P	E/G
	Quantité	prix/pack	Quantité	prix/pack			
<b>Trimestre1</b>	1 743 149	556,22	1 319 421	550,82	-235685	-7124	-242810
<b>Trimestre2</b>	2 322 351	556,22	2 046 154	529,05	-153626	-55594	-209220
<b>Trimestre3</b>	2 539 875	556,22	2 300 835	522,88	-132958	-76709	-209668
<b>Trimestre4</b>	1 912 514	556,22	1 303 926	484,05	-338508	-94104	-432613
<b>Total</b>	<b>8 517 889</b>	556,22	<b>6 970 336</b>	522,72	-860779	-233506	-1094286

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Sur le produit **l'eau fruités**, nous constatons que l'écart global sur le chiffre d'affaires (qui est d'une valeur de **- 874 003 en 2014 et -1 094 318 en 2015**) est défavorable car le chiffre d'affaires réel est inférieur au chiffre d'affaire prévue. Cet écart résulte.

Durant le premier trimestre, nous observons que les quantités prévisionnelles de la vente sont supérieures par apport à la réalisation et la même chose pour l'écart sur prix.

L'écart constaté est donc négatif ils ont vendus que 75 % en 2014 et 76 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre cumul CA de premier trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 a donné un taux d'évolution de 1,3 % pour ce qui introduit que le CA 2015 mieux que celui de 2014 et cette évolution est dû par apport à la hausse des prix de l'eau fruitée.

Durant le deuxième trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnelles de la vente sont supérieures par apport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus que 87 % en 2014 et 88 % en 2015 par rapport aux prévisions, leCA de deuxième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 13 % grâce à l'amélioration de volume des ventes.

Durant le troisième trimestre, nous constatons que les quantités prévisionnelles de la vente sont inférieures par apport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatifils ont vendus 90 % en 2014 et 85 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre cumul CA de deuxième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 3,5 % .

## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

Durant le quatrième trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnel de la vente sont supérieures par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus que 62 % en 2014 et 59 % en 2015 par rapport aux prévisions, le problème de cet important écart est la maintenance des équipements de production anciennes.

La comparaison entre cumul CA de quatrième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 9 %.

### ➤ Ecart sur chiffre d'affaires (Sodas 0.33 CL) de l'année 2014,2015

**Tableau N° 41 : Détermination E/CA Sodas en 2014**

	2014						
	Prévision		réalisation		E/Qt	E/P	E/G
	Quantité	Prix	Quantité	prix			
<b>Trimestre1</b>	3 404 676	209,35	2 494 000	208,68	-190650	-1670	-192321
<b>Trimestre2</b>	1 702 579	209,35	1 528 350	218,04	-36474	13281	-23193
<b>Trimestre3</b>	3 197 035	209,35	2 953 340	210,92	-51017	4636	-46380
<b>Trimestre4</b>	3 999 166	209,35	2 778 713	197,32	-255501	-33427	-288929
<b>Total</b>	<b>12 303 456</b>	<b>209,35</b>	<b>9 754 403</b>	<b>207,59</b>	<b>-533644</b>	<b>-17167</b>	<b>-550811</b>

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

**Tableau N° 42 : Détermination E/CA Sodas en 2015**

	2015						
	Prévision		Réalisation		E/Qt	E/P	E/G
	Quantité	prix	Quantité	Prix			
<b>Trimestre1</b>	3 176 352	215,63	2 346 630	275,01	-178912	139342	-39570
<b>Trimestre2</b>	3 431 113	215,63	3 047 404	205,2	-82739	-31784	-114523
<b>Trimestre3</b>	3 532 398	215,63	3 340 213	194,05	-41440	-72081	-113522
<b>Trimestre4</b>	5 235 657	215,63	3 762 244	189,57	-317712	-98044	-415756
<b>Total</b>	<b>15 375 520</b>	<b>215,63</b>	<b>12 496 491</b>	<b>210,62</b>	<b>-620805</b>	<b>-62607</b>	<b>-683412</b>

Source : Etablit par nous-même à partir des documents interne de l'entreprise

Sur le produit **SODAS**, nous constatons que l'écart global sur le chiffre d'affaires (qui est d'une valeur de **- 550 731 en 2014 et - 683 374 en 2015**) est défavorable car le chiffre d'affaires réel est inférieur au chiffre d'affaires prévues.



## Chapitre IV : l'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI

---

L'écart constaté au premier trimestre est donc négatif ils ont vendus que 73 % en 2014 et 74 % en 2015 par rapport aux prévisions, Le CA de premier trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 a donné un taux d'évolution de 24 % pour ce qui introduit que le CA 2015 mieux que celui de 2014.

Durant le deuxième trimestre, nous constatons que les quantités prévisionnelles de la vente sont supérieures par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus que 87 % en 2014 et 89 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre cumul CA de deuxième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 87 % dans ce cas l'augmentation de CA en 2015 est importante par rapport au 2014 est sa revient à l'augmentation des quantités vendus.

Durant le troisième trimestre, nous constatons que les quantités prévisionnelles de la vente sont inférieures par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus 90 % en 2014 et 91 % en 2015 par rapport aux prévisions, la comparaison entre le CA de deuxième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 4 % .

Durant le quatrième trimestre, nous remarquons que les quantités prévisionnelles de la vente sont supérieures par rapport à la réalisation, l'écart constaté est donc négatif ils ont vendus 69 % en 2014 et 68 % en 2015 par rapport aux prévisions. Le CA de quatrième trimestre de l'année 2014 et celui de 2015 soit un taux d'évolution de 30 %.

Sachant que ce chapitre porte sur l'évaluation de la performance financière au sein de l'entreprise IFRI que nous avons constaté que sa structure financier est bonne et lui permet de garder un équilibre financier.tel que ses résultats positifs chaque année, des fond de roulement net largement positif qui lui permet de financer ses besoins et une trésorerie positive durant les trois exercices.Nous pouvons dire qu'IFRI est solvable, autonome, indépendante financièrement, de même sa rentabilité financière, commerciale et économique sont favorable, mais elle n'est pas assez performante, car elle n'arrive pas a réalisé ses objectifs commerciaux.

**Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

L'évaluation de la performance financière de la SARL « IFRI », nous a permis de comprendre le concept de performance. On étudie les notions qui le caractérisent avant de parler des éléments qui déterminent la performance financière qui est l'objet de notre étude.

En effet, l'analyse financière occupe une place privilégiée et un rôle d'indicateur dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Car la maîtrise de cette dernière contribue à la résolution des points faibles, pour assurer sa pérennité.

Ainsi que, le contrôle budgétaire joue un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers de l'analyse des écarts des chiffres d'affaires.

Nous avons pris connaissance de la société, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de la SARL « IFRI » 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'effectuer une analyse détaillée de sa situation financière des périodes 2013, 2014 et 2015.

L'entreprise IFRI présentant un Fonds de roulement positif et important, ses ressources durables parviennent à financer ses emplois stables, et un besoin en fonds de roulement positif, alors que, la trésorerie active est positive, ce qui lui permet de couvrir ses engagements à court terme. On peut dire que la SARL IFRI est équilibrée financièrement durant les trois exercices.

L'analyse des ratios a montré que l'entreprise est solvable, rentable, autonome et indépendante financièrement.

L'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement positive durant les trois exercices étudiés, ce qui est un bon signe de santé financière et qui garantit sa pérennité.

Mais, à partir de l'analyse des écarts sur chiffre d'affaire que l'entreprise IFRI n'a pas réalisée un niveau de performance important, car elle n'arrive pas à atteindre les prévisions en quantité et en valeur.

Pour finir, nous suggérons à l'entreprise IFRI ce qui suit :

\_L'orientation des excédents de trésorerie vers des placements afin de les rentabiliser.

\_engager un effort commercial important afin de réaliser au mieux les prévisions de ventes.

## **Conclusion générale**

---

Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations, telles que les différents budgets et réalisations des autres écarts. Ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2013 à 2015, ainsi que les prévisions et les réalisations des écarts sur chiffre d'affaire en quantité et en valeur.

## **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrage :

- ✓ A .KHEMAKHEM, J.L. ARDOIN, « introduction au contrôle de gestion », Bordas, paris 1971.
- ✓ ALAZARD Claud, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> Edition FRANCIS LEFEBVRE, Dunod, paris, 2010.
- ✓ B. et. F GRANDGUILLOT : « Analyse financière : les outils de diagnostic financier », 6<sup>ème</sup> Edition GUALINO, Paris 2002.
- ✓ BELLALAH Mondher, « diagnostic, évaluation, choix des projets et des investissements », 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, paris, 2004.
- ✓ C. HENOT, F. HEMICI, « Contrôle de gestion », Edition Bréal, paris 2007.
- ✓ C. pirochon et J. leurion, « analyse comptable gestion prévisionnelle », les Editions Foucher, paris 1976.
- ✓ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition EYROLLES Paris 2004.
- ✓ COHEN Elie, « gestion financière de l'entreprise et développement financier », diffusion EDICEF ou ELLIPESES, CANADA 1991.
- ✓ DESCARPENTRIES, Jean-Marie, « la performance globale et ses déterminants », [www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf](http://www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf) publié le 20 Avril 2008.
- ✓ DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
- ✓ DORIATH Brigitte, CONJET Christian : « Gestion prévisionnelle mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, dunod, paris, 2007.
- ✓ DUPLAT Claude-Annie, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Librairie Vuibert, septembre 2004, paris.
- ✓ G. Maury, C. Mull, économie et organisation de l'entreprise, édition foucher, paris 1970.
- ✓ Gallaire Jean-Marc, « Les outils de la performance industrielle », Editions d'organisation, groupe Eyrolles, paris 2007.
- ✓ GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard et autres, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2<sup>ème</sup> édition Gualino éditeur, EJA, Paris 2004.
- ✓ HUBERT de la BRUSLERIE, « Analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006.

## Bibliographie

---

- ✓ ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, 2000.
- ✓ Jean-Pierre, lahille, « analyse financière », 4<sup>ème</sup> Edition –Sirey-2004.
- ✓ LONING Hélène, MALLERET véronique et autres, « contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2013.
- ✓ LOZATO Michel, NICOLLE pascal, « gestion des investissements et de l'information financière », 4<sup>ème</sup> édition dunod 2006-2007.
- ✓ MALLOT J.L et JEAN C., l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1998.
- ✓ M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », 8<sup>ème</sup> édition Economica, paris 2005.
- ✓ P. CONSO, R. LAVAND, « fonds de roulement et politique financière », édition Dunod, paris, année 1971.
- ✓ THIBERGE Christophe, « Analyse financières », libraire Vuibert, France 2005.
- ✓ XBOUIN ; F.-X.SIMON, « Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2002.

### Revue :

- ✓ BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, la revue de science de gestion, direction et gestion n°241\_organisation 2010.

### Mémoire :

- ✓ CISSE DEMBA, MBA « Audit et contrôle de gestion », Master, 25<sup>ème</sup> promotion, 2013-2014, CESAG.

### Autres documents :

- ✓ Les documents comptables de la SARL « IFRI »
- ✓ Les documents internes de la SARL « IFRI »

### Sites internet :

[Www.dunod.com](http://www.dunod.com)

[Www.memoireonligne.com](http://www.memoireonligne.com)

[www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf.global.pdf](http://www.Creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/global.pdf)

## Bibliographie

---



## **Annexes**

## Annexe N° 01 : Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI

**Raison sociale :** Sarl IBRAHIM et fils-Ifri

**Forme juridique :** Société à responsabilité limitée SARL

**Capital :** 1 293 000 000,00 DA

**Le fondateur de la SARL IFRI :** Ibrahim Laid

**Date de création :** 1996

**Effectifs :** 1121

**Missions :** Production d'eau minérale et de Boissons diverses

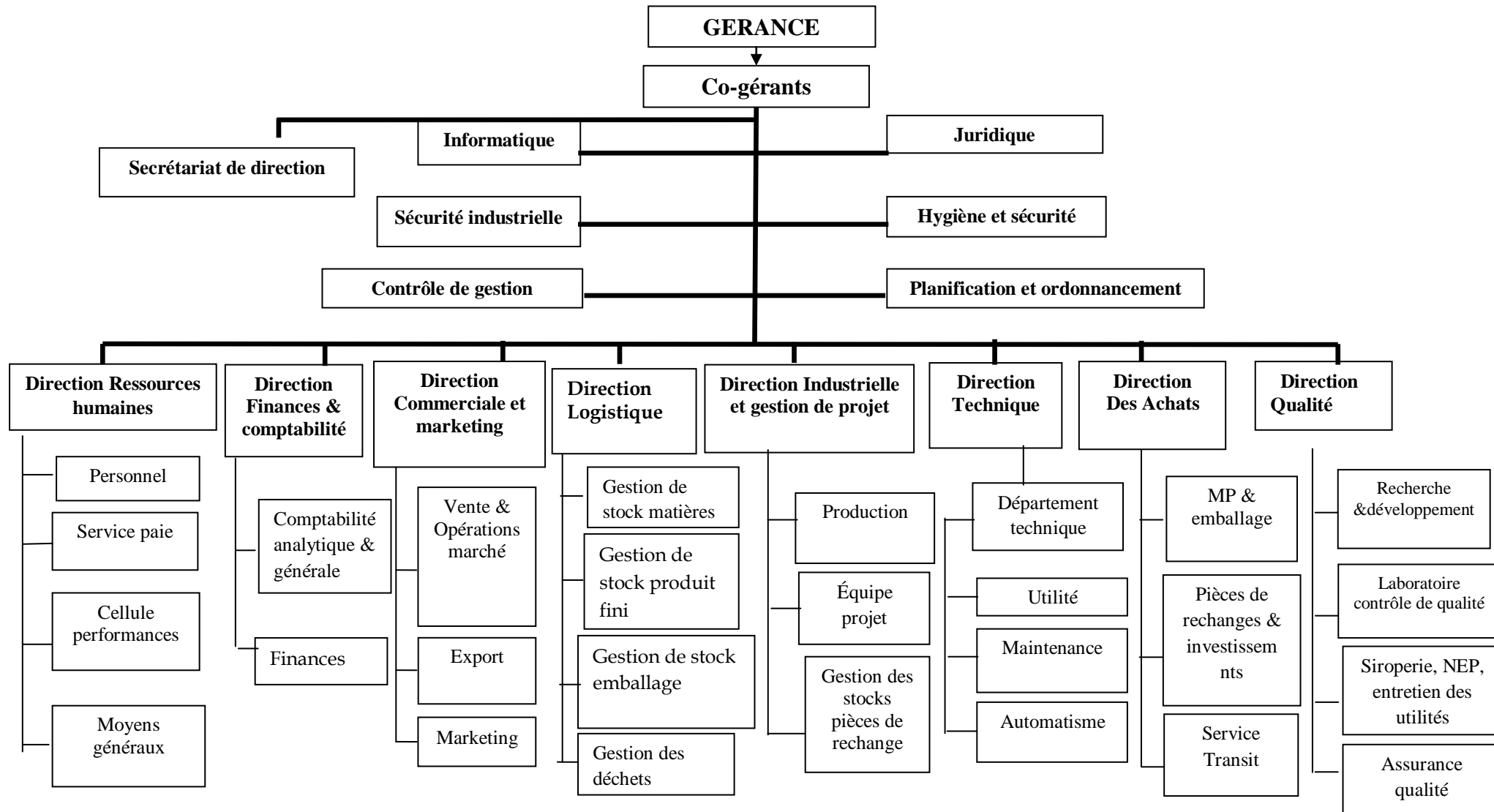
**Siège social :** Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen\_06010 Bejaia-Algérie

**Téléphone :** 00 213 34 35 12 66

**E-mail :** ifri@ifri-dz.com ; **Site Web :** www.ifri-dz.com

**Source :** Etablit par nous même a partir des documents internes de l'entreprise IFRI.

**Annexe N° 02 : L'organigramme de la Sarl Ibrahim & fils IFRI**



Source : Etablit par des documents internes d'IFRI



## **Table de matière**

## Liste des abréviations

## Liste des tableaux

## Liste des figures

## Introduction générale.....1

### Chapitre I: Notion de la performance financière de l'entreprise

## Introduction.....3

## Section 1 : Le concept de la performance.....3

### 1-1 Définition de la performance.....4

### 1-2 Les déterminants de la performance.....4

### 1-3 Les différentes approches de la performance.....5

#### 1-3-1 La performance stratégique.....5

#### 1-3-2 La performance concurrentielle.....5

#### 1-3-3 La performance sociale .....6

#### 1-3-4 La performance sociétale.....6

#### 1-3-5 la performance commerciale.....6

#### 1-3-6 la performance économique et financière .....7

## Section 2 : La performance financière d'une entreprise .....8

### 2-1 la définition de la performance financière.....8

### 2-2 Les critères de la performance financière.....9

### 2-3 les outils de la performance financière.....10

#### 2-3-1 l'analyse financière.....10

##### 2-3-1-1 le rôle de l'analyse financière .....11

##### 2-3-1-2 les objectifs de l'analyse financière .....11

2-3-1-3 Les outils de l'analyse financière .....	12
2-3-1-4 Les documents de l'analyse financière.....	15
2-3-2 gestion budgétaire .....	17
2-3-2-1 Intérêt de la gestion budgétaire.....	18
2-3-2-2 Limites de la gestion budgétaire.....	18
2-3-2-3 Définition du budget.....	18
2-3-2-4 les démarches budgétaire.....	21
Conclusion.....	24

## **Chapitre II : Les méthodes d'évaluation de la performance financière**

Introduction .....	25
<b>Section 1 : Les indicateurs de la performance financière .....</b>	<b>25</b>
1-1 l'analyse de l'équilibre financier.....	25
1-2 L'analyse par les soldes d'intermédiaires de gestion (SIG).....	28
1-3 La capacité d'autofinancement (CAF) .....	30
1-4 L'analyse par les ratios.....	31
<b>Section 2 :L'évaluation de la performance financière par l'analyse des Ecarts.....</b>	<b>35</b>
2-1 Définition des écarts budgétaire .....	35
2-2 les critères d'un écart .....	35
2-3 les Objectifs des écarts.....	36
2-4 les limites des écarts.....	36
2-5 l'analyse des écarts.....	37
2-5-1 L'écart sur le chiffre d'affaire et sur marge.....	39
2-5-2 Les écarts sur les coûts globaux.....	41

2-5-3 L'écart sur résultat .....	43
Conclusion.....	44

### **Chapitre III: Présentation et étude des documents comptables**

Introduction.....	45
<b>Section 01 : Présentation générale de l'entreprise« IFRI ».....</b>	<b>45</b>
1-1 Présentation de l'entreprise.....	45
1-1-1 Historique et évolution de l'entreprise.....	45
1-1-2 Cadre juridique.....	45
1-1-3 La situation géographique.....	46
1-2 Missions & Activités.....	46
1-2-1 Mission .....	46
1-2-2 Activités.....	46
1-3 Les moyens et l'organisation d'IFRI.....	47
1-3-1 Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI ».....	47
1-3-2 L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI.....	48
<b>Section 02 : Etude des bilans fonctionnels et financiers.....</b>	<b>52</b>
2-1 Elaboration du bilan fonctionnel.....	52
2-1-1 Les reclassements au niveau du l'actif.....	52
2-1-2 Les reclassements au niveau du passif.....	52
2-2 Elaboration du bilan financier.....	57
2-2-1 Les reclassements des bilans financiers.....	57
2-2-2 L'affectation du résultat.....	60



2-3 Analyse du bilan des grandes masses.....	67
Conclusion.....	68

#### **Chapitre IV : L'évaluation de la performance financière au sein de la SARL IFRI**

Introduction.....	69
<b>Section 01 : Evaluation de la performance par l'analyse financière de LA SARL IFRI.....</b>	<b>69</b>
1-1 l'analyse de l'équilibre financier et les ratios.....	69
1-1-1 l'équilibre financier.....	69
1-1-2 l'analyse par les ratios .....	71
1-2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement..	74
1-2-1 Elaboration des soldes intermédiaires de gestion(SIG) .....	74
1-2-2 Calcul de la capacité d'autofinancement.....	77
<b>Section 2 : L'évaluation de la performance financière par l'analyse des écarts d'IFRI....</b>	<b>78</b>
2-1 Le contrôle budgétaire des ventes.....	78
2-2 L'écart sur chiffre d'affaire (E/CA).....	83
Conclusion.....	88
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>89</b>

#### **Liste des références bibliographique**

#### **Annexes**

## **Résumé**

La performance financière c'est la mesure précise des résultats obtenus dans le passé ou dans le présent. Ces résultats doivent être comparés à des grandeurs de références, tels que le niveau des opérations de l'entreprise (volume de production, le volume des ventes...). C'est seulement cette comparaison qui permet d'évaluer l'efficacité de l'entreprise et ses performances.

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, que nous jugeons essentiels, à la question « La SARL IFRI est-elle performante financièrement ? ». Afin de répondre à cette question, nous avons essayé de présenter les indicateurs qui la déterminent, ainsi que l'analyse de la situation financière de ses activités et la comparaison entre les prévisions et les réalisations en suivant la démarche de contrôle budgétaire (analyse des écarts) de cette entreprise.

Notre étude présente certaines limites liées notamment aux contraintes relatives à la durée (30 jours seulement au sein de l'entreprise), et aux contraintes de disponibilité des données nécessaires à l'analyse des écarts sur coûts, écart sur marge et écart sur résultat.