



**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du Diplôme de Master
en Sciences de Gestion**

Spécialité :

Comptabilité et Audit (CA)

Intitulé :

**Construction des indicateurs de la performance financière
Cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)**

Soutenu le 28 Septembre 2020

Réalisé par

M^{lle} OUDDANE Melida

M^{lle} SAHNOUNE Yasmine

Président : M^r FRISSOU. M

Examineur : M^r BERRABAH. B

Encadrant : M^{me} AYAD Naima

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Avant tout, on tient à remercier Dieu tout puissant qui nous a donné la volonté, le courage et les moyens pour la réalisation de ce travail.

On tient, tout d'abord, à remercier et à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice M^{me} **AYAD Naima**, sans qui, ce travail n'aurait pu aboutir. Sa grande disponibilité, ses nombreux et excellents conseils qu'elle a sus nous prodiguer, ses critiques et encouragements qui nous ont en effet permis de progresser nos travaux. Ce fut une grande chance pour nous de travailler avec un tel esprit compétent et nous ne pouvons rester insensibles à sa modestie, gentillesse et générosité.

Nos remerciements sont également adressés à notre encadrant au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa M^r **MADI Abdelhakim** pour son aide.

On tient aussi à remercier le membre honorable du jury d'avoir porté intérêt à notre étude et d'avoir accepté d'évaluer ce modeste travail.

Nous exprimons notre reconnaissance à tous les enseignants de la faculté SEGC grâce à qui on a eu la formation qui nous permet d'être là aujourd'hui et de mener à bien ce travail.

On remercie chaleureusement nos familles et amis pour leur soutien inconditionnel dans les moments difficiles.

Dédicaces

Je dédie ce travail à

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

Ma sœur pour son aide qu'elle m'a apportée et pour ses paroles d'encouragement qu'elle a sus prononcer. Sans elle rien n'aurait été pareil !

Mon frère qui a toujours su me faire rire même dans les moments les plus difficiles !

Mon cher Kamel qui a fait preuve de patience et d'écoute, qui était là pour moi du début à la fin. Je ne le remercierai jamais assez !

Mes chers amis de toujours : Lilya, Moh, Katia, Nersine et Doudou en souvenir de notre sincère et profonde amitié et des moments agréables que nous avons passés ensemble.

Melida avec qui j'ai partagé tous mes moments de joie et de difficulté ainsi qu'à toute sa famille !

Toute ma famille et amis veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère.

(Yasmine)

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mon père et ma mère,
aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont
ils ne cessent de me combler et leurs encouragements à aller
de l'avant et à croire en ce que je fais.*

À mes frères et sœurs

À mes neveux

À ma belle sœur

À mon fiancé qui m'a soutenu tout au long de ce travail

À ma belle famille

À Yasmine et sa famille

À tous mes amis

(Melida)

Liste des abréviations

AC : Actif circulant

AF : Actif fixe

AI : Actif immobilisé

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CAF : Capacité d'autofinancement

CP : Capitaux propres

CPC : Compte de produits et charges

DA : Dinar Algérien

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaïa

FR : Fonds de roulement

FRN : Fonds de roulement net

HT : Hors taxes

KP : Capitaux permanents

MC : Marge commerciale

R : Ratio

RCAI : Résultat courant avant impôts

R&D : Recherche et Développement

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SNC : Société au Non Collectif

TR : Trésorerie

TTC : Toutes taxes comprises

VA : Valeur ajoutée

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitation

VR : Valeurs réalisables

Liste des figures

Figure 1 : La performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité.	7
Figure 2: Les objectifs de mesure de la performance.	9
Figure 3: Les principaux leviers de la performance commerciale.	13
Figure 4: Classement des éléments du passif sur une échelle d'exigibilité croissante.	42
Figure 5 : Organigramme de l'EPB.	70
Figure 6: Représentation graphique des actifs des bilans financiers.	78
Figure 7: Représentation graphique des passifs des bilans financiers.	79
Figure 8 : Représentation graphique du FRN.	80
Figure 9 : Représentation graphique du BFR.	81
Figure 10 : Représentation graphique de la trésorerie nette de l'entreprise.	82
Figure 11 : Représentation schématique des SIG (en milliers de dinars)	88
Figure 12 : Représentation graphique de la CAF	91

Liste des tableaux

Tableau 1: Les principales différences entre l'efficience et l'efficacité	6
Tableau 2 : Les utilisateurs de l'analyse financière	31
Tableau 3: Le compte de résultat	34
Tableau 4: Tableau des immobilisations	35
Tableau 5: Tableau des amortissements	36
Tableau 6: Tableau des provisions	36
Tableau 7: L'actif d'un bilan comptable	40
Tableau 8: Le passif d'un bilan comptable	41
Tableau 9: La structure standard du bilan financier	47
Tableau 10: La structure standard du bilan des grandes masses	47
Tableau 11: les ratios concernant la structure de l'actif du bilan	53
Tableau 12: Les ratios concernant la structure du passif du bilan	54
Tableau 13: Les ratios de synthèse	55
Tableau 14: Calcul de la CAF par la méthode additive	61
Tableau 15: Calcul de la CAF par la méthode soustractive	62
Tableau 16 : Bilan financier de l'année 2017 (en milliers de dinars)	75
Tableau 17 : Bilan des grandes masses de l'année 2017 (en milliers de dinars)	76
Tableau 18 : Bilan financier pour l'année 2018 (en milliers de dinars)	76
Tableau 19 : Bilan des grandes masses de l'année 2018 (en milliers de dinars)	77
Tableau 20 : Variations des postes des bilans financiers : période 2017-2018 (en milliers de dinars)	77
Tableau 21 : Calcul du FRN par le haut du bilan (en milliers de dinars)	79

Tableau 22 : Calcul du FRN par le bas du bilan (en milliers de dinars)	80
Tableau 23 : Calcul du besoin de fonds de roulement (en milliers de dinars)	81
Tableau 24 : Première méthode de calcul de la trésorerie (en millier de dinars)	81
Tableau 25 : Deuxième méthode de calcul de la trésorerie (en milliers de dinars)	82
Tableau 26 : Ratios de structure financière	83
Tableau 27 : Ratios de rentabilité	84
Tableau 28 : Ratio de solvabilité	85
Tableau 29 : Ratio de profitabilité	85
Tableau 30 : Ratios de rotation	86
Tableau 31 : Les soldes intermédiaires de gestion (en milliers de dinars)	87
Tableau 32 : Calcul de la CAF par la méthode additive (en milliers de dinars)	90
Tableau 33 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive (en milliers de dinars)	90
Tableau 34 : Calcul de la capacité de remboursement et d'endettement	92

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale	01
Chapitre1 : Notions de base sur la performance	03
1. Historique et définition	04
2. Mesure et indicateurs de la performance	08
3. Les différents types de la performance	12
Chapitre 2 : Généralités sur l'analyse financière	28
1. Historique et définition	29
2. Les documents de synthèse	32
3. Les indicateurs de performance financière d'une entreprise.....	47
Chapitre 3 : Construction des indicateurs de performance financière de l'EPB	66
1. Historique de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)	67
2. Construction des instruments financiers nécessaires à la détection des indicateurs de la performance financière	75
3. L'analyse de l'équilibre financier	79
Conclusion générale	93
Références bibliographiques	95
Annexes	98
Table des matières	107

Introduction générale

Les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique auxquels leur performance est très sensible. Ce qui oblige les entreprises publiques et privées à adopter des stratégies appropriées permettant d'accroître leurs niveaux de performance afin de garantir leur survie et leur développement.

La performance est un concept fréquemment interpellé aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle résulte de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Le volet financier représente vraisemblablement l'un des piliers de la performance d'une entreprise. Sa maîtrise permet à l'entreprise d'atteindre un nombre d'objectifs dans le cadre de la concrétisation de sa stratégie globale. Étant une fonction clé au sein de l'entreprise, il est procédé périodiquement (chaque année) à une analyse financière minutieuse via un ensemble de méthodes. Un ensemble de paramètres et d'indicateurs sont alors déterminés.

En effet, l'analyse financière a pour principal objectif d'exposer la situation financière d'une entreprise (ses activités, ses performances réalisées, sa structure financière), d'émettre un avis positif ou négatif sur la santé financière d'une société. Elle est utilisée en interne pour améliorer ses performances financières. Elle peut aussi être utilisée en externe pour se faire une idée de la situation financière d'un client, d'un fournisseur, d'un concurrent, etc.

Le présent travail a pour objectif de montrer les différents indicateurs par lesquels nous pouvons évaluer la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia afin de porter un jugement sur l'état de sa situation financière. Pour y parvenir, nous adoptons une vision scientifique axée sur la démarche hypothético-déductive qui consiste à déduire des conclusions logiques à partir d'un système d'hypothèses. Elle est basée sur deux piliers : observation et déduction.

Notre intérêt pour cette thématique est motivé par plusieurs raisons :

- ✓ Sa correspondance avec notre spécialité (comptabilité et audit) ;
- ✓ L'actualité poignante du sujet ;
- ✓ Pratiquer nos connaissances théoriques afin d'acquérir de l'expérience ;
- ✓ L'importance de l'entreprise étudiée vu son poids économique à la fois à l'échelon local, régional et national.

Dans le cadre de notre étude nous nous appuyons sur une question majeure, afin de mieux comprendre et de pouvoir analyser la situation financière de l'entreprise à savoir :

« Quels indicateurs adopter en vue de porter un jugement objectif et judicieux sur le degré de performance financière de l'EPB ? ».

Pour faciliter le traitement de cette dernière, nous avons jugé nécessaire de la scinder en questions secondaires :

- ❖ Qu'est-ce que la performance d'une entreprise ?
- ❖ Peut-on limiter la performance d'une entreprise aux seuls aspects financiers ?
- ❖ Pourquoi évaluer le degré de performance d'une entreprise ?

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique, on s'est appuyé sur les hypothèses suivantes qui sont à affirmer ou à infirmer :

- ❖ Une entreprise performante est celle qui arrive à atteindre les objectifs fixés.
- ❖ Les indicateurs développés à partir de l'analyse financière permettent largement de tirer un jugement définitif et objectif sur le degré de performance d'une entreprise.
- ❖ On évalue le degré de performance d'une entreprise afin de détecter les points forts et les points faibles de celle-ci et aussi pour juger sa santé financière.

En outre, pour accomplir notre recherche nous avons adopté la démarche suivante :

- Une recherche bibliographique basée sur l'exploitation d'un fonds documentaire, de sites web et d'articles ;
- L'analyse des états financiers de l'entreprise en l'occurrence les bilans et les TCR qui vont nous permettre de dégager un ensemble d'indicateurs indispensables à la mesure de la performance de l'entreprise étudiée ;
- La réalisation d'entretiens avec les responsables de l'EPB en vue de pouvoir enrichir notre analyse et d'apporter des éclaircissements à certains points soulevés dans le travail.

Et dans le but de bien mener notre travail, nous l'avons articulé autour de trois chapitres :

Le premier intitulé « Notions de base sur la performance » sera dédié à l'étude de la performance de l'entreprise en mettant en évidence ses différents types et indicateurs financiers et non financiers. Nous avons choisi de mettre l'accent sur les indicateurs financiers.

Quant au deuxième qui est intitulé « Généralités sur l'analyse financière », celui-ci sera réservé pour définir théoriquement la démarche de l'analyse financière et les indicateurs de performance.

Et le dernier portera sur le traitement de notre cas pratique effectué au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Il débute par la présentation de l'organisme d'accueil, ses documents de synthèse et ensuite nous évaluerons sa performance financière grâce aux indicateurs développés dans les précédents chapitres.

Chapitre 1 : Notions de base sur la performance

Introduction

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années. Il s'agit d'une notion qui a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion.

Dans ce chapitre nous allons voir, tout d'abord, la notion générale de la performance à travers la présentation de ses différentes définitions, ses divers types y compris leurs limites, leurs intérêts et leurs indicateurs ainsi que sa mesure.

1- Historique et définition

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. C'est une notion complexe à appréhender. Une rapide recherche dans la littérature montre qu'il existe de nombreuses définitions. Cependant, il demeure difficile d'en donner une simple du fait de ses multiples dimensions.

À l'origine, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au 13^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance. Il signifiait à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. [1]

L'utilisation du terme performance dans la langue française remonte au milieu du 19^{ème} siècle, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans celle-ci. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. [2]

La performance est un concept multidimensionnel faisant intervenir une multitude de paramètres. Pour cette raison, elle ne possède pas une définition unique. Pour mieux comprendre cette notion, il est commode de noter des définitions de quelques auteurs.

PERSON suggère que : « La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il se n'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche ». [3]

Selon MEIER(O) «la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation ». [4]

Selon LORINO Philippe : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) ». [5]

Selon le même auteur : « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ses objectifs stratégiques ». [6]

Pour ANGELE Dohou et NICILAS Berland : « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. » [7]

D'après ce que nous venons de citer, la performance a pour objet les résultats au même titre que les facteurs qui contribuent à leur génération. Pour nous, la performance c'est atteindre les objectifs fixés, aux moindres coûts, en cohérence avec la stratégie et la vision de l'entreprise.

❖ **L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficience**

Le but de l'entreprise est tout d'abord la réalisation d'un profit maximum, c'est dans ce sens qu'elle combine ses facteurs de production ou elle exploite mieux ses ressources pour être performante. La recherche de performance désigne le dispositif de : [8]

- Pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficience et l'efficacité ;
- Mesure des résultats atteints aux moyens d'indicateurs chiffrés, autrement dit la performance = résultat ;
- Une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et de reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (système, agent) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources attribuées. Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (l'efficacité= résultats atteints/ objectifs visés). En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé. Trois conditions sont

nécessaires pour l'efficacité : de bons objectifs, des ressources adéquates et des indicateurs pour mesurer les résultats.

L'efficacité exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures de travail, coût des consommations intermédiaires...). Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité. En d'autres termes, la comparaison des résultats obtenus en moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Alain Exiga, Gisèle, 1998). Être performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficace, dans une situation donnée, car la performance reste relative et dépendante du contexte. La notion de performance est alors relative à la définition des objectifs.

Le tableau suivant (Tableau 1), représentera les principales différences entre l'efficience et l'efficacité.

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

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

Source : NADI ZAMBO Benoit, (2003). L'évaluation de la performance : Aspects conceptuels, Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, Organisé par le gouvernement de la Gambie et le centre africain de recherches administratives pour le développement, CAFRAD, p03.

Pour résumer, nous pouvons dire que l'efficacité se rapporte à l'atteinte d'un objectif fixé et que l'efficience concerne les moyens utilisés pour y arriver. En d'autres termes l'efficacité est l'adéquation des résultats et des objectifs : « quel est le degré d'atteinte de l'objectif fixé ? » par contre l'efficience est l'adéquation des moyens et des résultats « Les résultats justifient-ils les moyens mis en œuvre pour leur obtention ? ». Un modèle global peut-être présenté se

2- Mesure et indicateurs de la performance

2-1 Mesure de la performance

Tout système d'évaluation de la performance devrait s'adapter aux changements de l'entreprise sinon il sera inefficace. MEYER Christopher voit qu'il est nécessaire qu'il soit conçu pour appuyer l'entreprise basée sur l'équipe, en l'aidant à être plus efficace de deux façons. Il doit d'une part faire bénéficier les équipes, quand elles en ont besoin, des connaissances que possèdent les fonctions. Il doit d'autre part créer un langage commun entre les membres de l'équipe, qui sont issus de différentes fonctions. L'objectif de cette approche est de remanier le système d'évaluation de la performance pour maximiser l'efficacité des équipes, contrairement à l'optique traditionnelle où chaque fonction est relativement indépendante de ses propres indicateurs. [10]

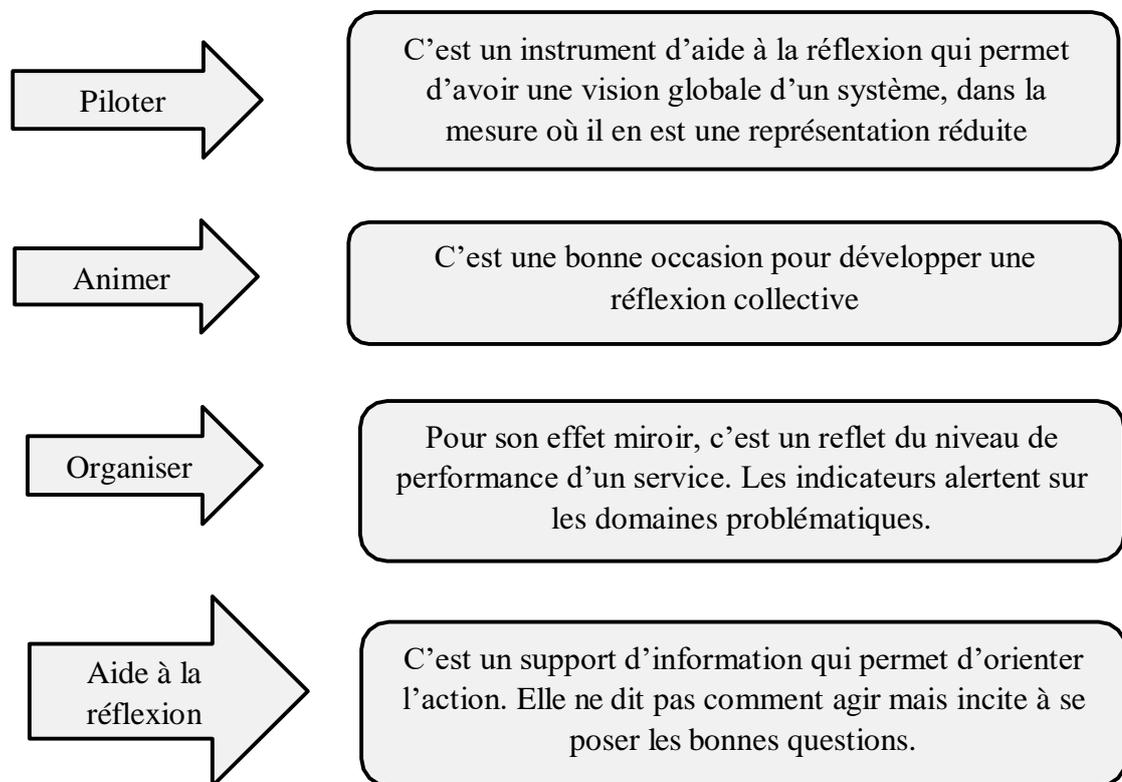
IL parait, à priori, souhaitable de se rattacher à une définition particulière de la performance pour ensuite choisir sa mesure. En outre, la réalité des informations disponibles vient parfois contrarier et contraindre la démarche de mesure. Les coûts d'implantation d'un système de mesure de performance peuvent aussi constituer une pierre d'achoppement. [11]

Globalement, un système de mesure de la performance doit accomplir les missions suivantes :

- Apprécier, gérer et améliorer la performance ;
- Formuler et clarifier la stratégie ;
- Mettre en valeur le dialogue stratégique ;
- Améliorer la prise de décision et la classification des priorités ;
- Stimuler la motivation et l'apprentissage.

On distingue 4 objectifs de la mesure de la performance dans la figure suivante (Figure 2) :

Figure 2: Les objectifs de mesure de la performance.



Source : KANIT Abd Gafour, (2002). Élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, p56.

2-2 Les indicateurs de la performance

L'indicateur de performance, voilà un vocable à la mode. Toute entreprise et tout entrepreneur utilisent des indicateurs pour mesurer son degré de performance. En fait, certains recourent à des systèmes complexes de génération d'indicateurs sophistiqués pendant que d'autres mesurent leur performance sans même en être tout à fait conscients. Dans tous les cas, si l'on questionnait les utilisateurs sur la définition d'un indicateur de performance, sur les qualités qu'il doit posséder ou sur son utilité réelle, il y a fort à parier que bien peu d'entre eux fourniraient une réponse claire.

2-2-1 Définition

Un indicateur de performance est un paramètre de l'organisation sur lequel on peut agir. C'est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». [12]

L'indicateur doit contribuer à l'appréciation de la situation par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Il doit aller plus loin que le simple constat de situation et permettre une gestion dynamique des activités. Les indicateurs de performance doivent être vus comme des outils faisant partie intégrante du système de contrôle et de gestion de l'entreprise [13]

Déterminer les indicateurs pertinents pour mesurer la performance est un travail de longue haleine qui nécessite un échange d'information, un travail collectif et une communication ouverte.

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Un indicateur clé de performance (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. L'indicateur permet de synthétiser les informations comptables et non comptables dans toutes les fonctions de l'entreprise et de contrôler les flux financiers et les flux physiques [14]

GERVAIS Michel voit que la définition des indicateurs passe généralement par trois étapes :

- Rappel des objectifs et des missions spécifiques du dirigeant (manager) ;
- Mise en évidence des facteurs-clés de succès sur lesquels le responsable devra se focaliser pour atteindre ses objectifs ;
- Recherche d'indicateurs permettant de maîtriser les différents facteurs-clés de succès ;

Selon lui les indicateurs permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps.

Un indicateur de performance doit être choisi par l'acteur parce que c'est l'action qui fonde l'indicateur. Le choix de référentiel est important aussi pour mieux interpréter l'indicateur. Ce dernier est flexible, il peut être changé au fil du temps selon les nouveaux besoins.

2-2-2 Mesurer pour décider

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production ;
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI) ;
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client ;
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise ;

- Ils fournissent des informations sur la qualité des services ;
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées afin de poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

2-2-3 Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes. Pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur. [15]

2-2-4 Les caractéristiques et qualités des indicateurs de performance

- ✓ **Pertinence** : évidemment, l'acquisition, le traitement, l'analyse et la prise de décision, basés sur un indicateur non pertinent est une perte de temps et d'argent. L'indicateur doit être utile et en phase avec les objectifs stratégiques et opérationnels, et son utilisation doit contribuer à leur atteinte. [15]
- ✓ **Précision** : cette caractéristique fait intervenir plusieurs qualités essentielles. Un indicateur doit être clair, c'est-à-dire formulé de manière à être compréhensible. Le niveau de détail et de ventilation, le choix et la mise en évidence des unités de mesure, la périodicité, les sources de données, leur validité statistique et les moyens de les obtenir, la présentation générale, la situation de l'indicateur parmi les autres, les référentiels comparatifs, la souplesse et la prise en compte du contexte et du domaine d'activité sont autant de qualités assurant la précision d'un indicateur. [15]
- ✓ **Faisabilité** : pour être utilisable, un indicateur doit être alimenté de données existantes et disponibles, quand elles sont requises. [15]
- ✓ **Convivialité** : cette qualité réfère au fait qu'un indicateur doit être facilement accessible, lu, compris et accepté uniformément par toutes les personnes concernées. Il doit aussi être présenté de manière à ce qu'il signifie quelque chose, qu'il soit facilement interprétable. [15]

2-2-5 La performance des activités

Pour évaluer le niveau de performance des activités, on peut poser les questions suivantes :

- Est-ce qu'elle est efficace ? Est-ce qu'elle produit des résultats en fonction des objectifs fixés ?
- Est-ce qu'elle est efficiente ? Est-ce qu'elle utilise les bonnes ressources ?
- Est-elle simple ?
- Est-elle cohérente ?
- Atteint-elle les objectifs fixés ?
- Utilise-t-elle les bonnes pratiques de gestion ?
- Existe-il des indicateurs de performance ?
- Quelles sont les tendances des indicateurs de performance ?
- Les cibles sont-elles réalistes ?
- Les projets d'amélioration se réalisent-ils tels que prévus ?
- Les budgets sont-ils suffisants ?
- Utilise-t-on les nouvelles technologies d'information et de communication ?
- Est-ce que le personnel est suffisamment compétent ?
- Est-ce que le personnel est motivé ?
- Le leadership est-il satisfaisant ?
- Les communications sont-elles bonnes ?
- La structure organisationnelle est-elle adéquate ?
- La culture organisationnelle est-elle orientée sur la performance ?
- Est-ce qu'il y a des obstacles qui nuisent à la performance ?

3- Les différents types de la performance

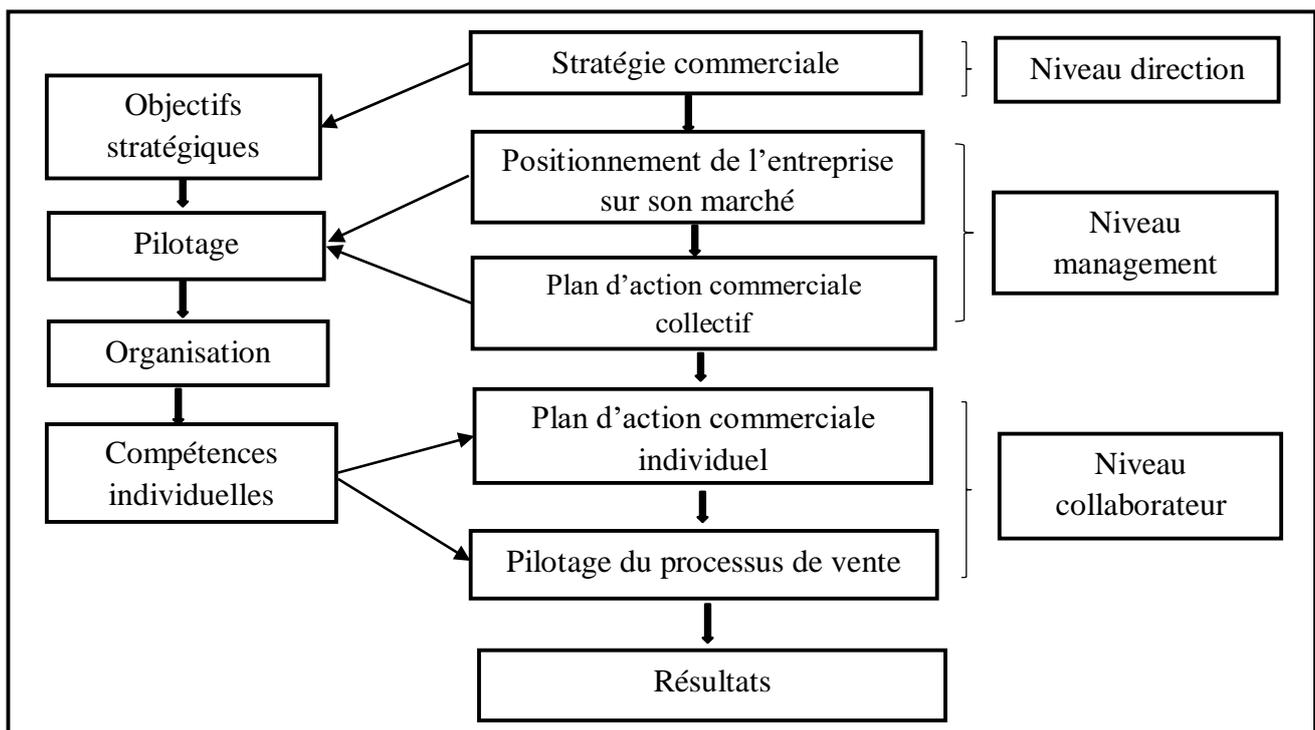
Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle pour considérer d'autres aspects [16].

3-1 La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007) comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients ». Plauchu et Taïrou (2008) la définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise et qui seront représentés dans la figure ci-dessous (Figure 3) :

Figure 3: Les principaux leviers de la performance commerciale.



Source : Ghozlene Oubya, (2013). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, p31.

Sur cette figure, nous pouvons constater que la stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle permet de connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance de l'entreprise. La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché. [17]

Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau management. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante. Après l'élaboration d'un plan d'action commerciale collectif, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise. [17]

Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés. La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette aptitude permet en effet à l'entreprise d'augmenter sa part du marché sur un long terme. Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière. [17]

3-1-1 Les indicateurs de la performance commerciale

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est appréciée selon le nombre de clients obtenus et fidélisés. Pour la mesurer, il est possible de faire une étude de la progression du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaire et de la progression des parts de marchés.

La performance commerciale pourrait être évaluée aussi sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné et à accumuler des profits dans cette vente. Cette valeur permet entre autres d'évaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects.

La performance commerciale peut également être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entreprise à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente.

3-1-2 Intérêts et limites de la performance commerciale

La performance commerciale permet de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes. Dans la société actuelle, les entreprises sont bien conscientes de l'importance des clients pour leur pérennité et leur développement. La performance commerciale de l'entreprise devient de ce fait, une notion indispensable dans la mesure où elle lui permet de connaître sa place au sein du marché, son positionnement, les différents produits que les clients ont appréciés, etc. [18]

Aussi, elle permet aux différents acteurs de l'entreprise de connaître les principaux leviers de leur performance et de la satisfaction des clients. Ceci est très important dans la mesure où les objectifs de toute entreprise sont d'attirer le plus de clientèle et de faire la meilleure vente possible. [18]

Elle assure entre autres, les diverses démarches liées à la vente, telles que le marketing, la communication et la publicité voire même les règles qui régissent le management de la force de vente et les positions juridiques qui permettent de régulariser la vente effectuée au sein de l'entreprise. [18]

Toutes ces démarches s'inscrivent dans la détermination des rôles des différents acteurs dans la réussite du processus de vente, mais elles ne permettent pas de connaître de façon très précise les comportements d'achat, les spécificités, les attentes du client, etc. Pourtant, ces différentes données peuvent être importantes pour l'entreprise si elle souhaite vraiment augmenter le volume de ventes. Les gestionnaires peuvent se focaliser dans l'analyse des données quantitatives en ce qui concerne le taux de vente, le nombre de clients fidélisés, mais ils ne tiennent pas compte des données qualitatives permettant de connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client. [18]

3-2 La performance de production

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser des ressources productives, humaines, matérielles, financières, pour la création des biens et des services. La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M. (2008) à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les

moyens qui permettent de produire ». Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse ou des profits tout en utilisant le moins de ressources possibles. Mais elle peut également impliquer la capacité de l'entreprise à augmenter son volume de production avec les ressources dont elle dispose. [19]

3-2-1 Les indicateurs de la performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, manufacturière, de service ou de processus et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise. [19]

Mais la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise mais aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock. Celle-ci pourrait aussi être évaluée sur la capacité de l'entreprise à respecter les délais fixés par son client. Les retards dans ce cas donnent des informations concernant les risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité à cause de la rupture de l'approvisionnement. [19]

3-2-2 Intérêts et limites de la performance de production

La performance de la production de l'entreprise permet de manière plus efficace de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise. Elle permet entre autres de discerner les causes de ces différents arrêts et faciliter la détermination de la dimension à considérer dans le cadre de l'amélioration de la production et de la productivité de l'entreprise. [19]

Néanmoins, les fluctuations au niveau de la demande des clients ne permettent pas de garantir par la simple considération de la performance de production, la pérennité et la survie de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas uniquement de produire un volume conséquent de produits ou de services, encore faut-il que les offres proposées répondent bien aux attentes des clients et donnent une valeur à ces derniers. [19]

La performance de production permet de connaître la situation dans l'entreprise mais elle ne permet pas de faire une étude de la possible tendance ou évolution de cette performance.

D'autre part, en tentant d'améliorer la production, les entreprises pourraient être amenées à faire une sous exploitation des ressources dont elle dispose.

Par ailleurs, cette performance dépend beaucoup de la technologie et de l'utilisation d'appareils sophistiqués permettant d'augmenter le volume produit tout en faisant une économie de temps et d'énergie. Mais de tels changements ne sont pas toujours bénéfiques pour les entreprises qui n'ont pas beaucoup de moyens. Par conséquent, ces dernières vont être éliminées petit à petit au profit de celles qui peuvent se permettre de s'approprier les nouvelles technologies, voire même, celles qui sont aptes à aménager complètement leurs locaux dans le but de pouvoir accueillir ces technologies de pointe. [19]

Vu sous cet angle, la performance de production pourrait encourager le renforcement de la pression concurrentielle sur le marché, rendant encore plus difficile l'acquisition de nouvelles parts de marché pour celles qui sont particulièrement vulnérables.

3-3 La performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise. [20]

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail. [20]

Par ailleurs, pour améliorer cette performance humaine, l'entreprise doit fixer des objectifs qui permettent aux employés d'orienter leur attention vers les activités importantes et de fournir par la suite, les compétences nécessaires pour les atteindre. [20]

3-3-1 Les indicateurs de la performance humaine

Le processus « ressources humaines » est l'un des piliers de la performance des entreprises. En effet, de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent et il est donc nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation.

Il existe plusieurs indicateurs de la performance humaine. Ainsi, elle pourrait également être mesurée sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutements (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer à travers les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes. [20]

3-3-2 Intérêts et limites de la performance humaine

Ce type de performance met l'accent sur l'importance des ressources humaines. Cette ressource a été un peu négligée par rapport aux autres types. Or, elle est à la base de toutes les activités faites au sein d'une société. Elle permet de ce fait de tenir compte de la base même de la performance de l'entreprise et évite à cette dernière de se focaliser uniquement sur les ressources matérielles et financières qui, pourtant, ne peuvent pas remplacer le capital humain qui conçoit, travaille, innove, s'implique et procède à toutes les activités menées au sein de l'entreprise. [20]

Mais la performance humaine est intimement reliée à l'individu et à la notion d'organisation. De ce fait, une mauvaise organisation pourrait l'affecter. L'esprit d'équipe est une valeur fortement véhiculée de nos jours. Cependant, il n'est pas toujours évident de consolider les membres de l'équipe étant donné que chaque individu est unique et qu'il possède ses propres méthodes qui ne coïncident pas forcément avec celles des autres membres de l'équipe, d'où les conflits, la mésentente voire même la dissolution de l'équipe toute entière. [20]

3-4 La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions ». La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son

employé, mais tient compte entre autres de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société. Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité.

Ainsi, la notion de performance sociale ne peut pas être séparée de la performance globale de l'entreprise. Elle suppose en effet qu'il existe une harmonie entre les différents acteurs composant l'entreprise, mais ce climat ne peut être obtenu sans qu'il n'y ait un bon climat social qui fournit une certaine sérénité aux différents acteurs de l'entreprise.

3-4-1 Indicateurs de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partir de la rotation du personnel ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Etant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al (2008) pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise. [21]

Etant donné que la performance sociale se focalise plus particulièrement sur le capital humain, il a été montré qu'il existe autant d'indicateurs de performance sociale que d'indicateurs concernant le capital humain. Dans ce cadre, la performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée via le climat social au sein de l'entreprise, l'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication et la représentation sociale du travail. [21]

3-4-2 Intérêts et limites de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques ou si ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail.

En d'autres termes, la performance sociale de l'entreprise permet de savoir si ses activités sont à l'origine de troubles psychosociaux pour les salariés ou à l'origine de troubles écologiques pour la collectivité. La performance sociale de ce fait donne des indications sur la création de valeur pour chaque partie prenante. C'est aussi un autre moyen pour mesurer les relations existantes entre les employeurs et les employés. La performance sociale permet entre autres de mesurer et de gérer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement. [22]

La performance sociale constitue une autre démarche pour construire une bonne image de l'entreprise. Les marchés financiers deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne les comptes relatifs à la performance sociale de l'entreprise et les impacts de ses activités sur l'environnement. Bien que ce bilan sociétal ne soit pas obligatoire, il a été observé que l'entreprise avait tout intérêt à le faire pour donner une bonne impression aux acteurs externes qui évaluent ses activités. C'est la raison pour laquelle, elles sont encouragées à donner des renseignements concernant leurs produits, leurs services, leur relation avec les clients. Les acteurs externes exigent entre autres des informations sur la gestion économique, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, l'environnement humain, social et institutionnel, l'environnement biologique et physique de l'entreprise. [22]

3-5 La performance stratégique

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. L'entreprise est amenée par la suite à développer des actions qui puissent lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. La performance stratégique correspond de ce fait à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme. [23]

Mais elle pourrait aussi être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable ». [23]

Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise. La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose entre autres sur sa capacité à discerner

et à exploiter les sources de valeurs qui peuvent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Mais la performance de l'entreprise ne peut être obtenue à moins qu'il n'y ait fixation d'objectifs stratégiques par les dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur différentes dimensions comme l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc.

La détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise constitue la première démarche pour obtenir des objectifs opérationnels afin d'assurer la performance à long terme de l'entreprise. [23]

Ainsi la performance stratégique dépend intimement de ses objectifs. Certains consultants ont déterminé six types d'objectifs stratégiques basés sur six contraintes très fréquentes chez l'entreprise. Il s'agit notamment :

- Des résultats financiers pendant une période bien déterminée ;
- De la segmentation, de la satisfaction et de la fidélité des clients ;
- De la performance des processus ;
- Des investissements et des projets qui permettent d'améliorer les moyens techniques, informatiques, intellectuels, organisationnels aidant à réaliser de nouveaux leviers de performance ;
- De la maîtrise des risques puisque ces derniers existent toujours pour chaque projet mené au sein de l'entreprise ;
- De la compétitivité ce qui renvoie à la part de marché que l'entreprise veut conquérir.

3-5-1 Indicateurs de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise. [24]

3-5-2 Intérêts et limites de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Dans ce cadre, elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise et permet d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion, le pilotage de ces dernières. Elle permet entre autres de déterminer si les plans stratégiques mis en place sont adaptés aux structures pour une performance sur du long terme (Ingham, M, 1995). Elle permet entre autres de déterminer si l'entreprise possède des opportunités qui permettent une montée en compétence, une évolution des métiers, une amélioration de la situation de l'entreprise. [25]

Pourtant, si la performance stratégique permet de mettre en exergue, l'efficacité des différentes démarches et l'efficacité des décisions des dirigeants de l'entreprise, elle ne permet pas pour autant de déterminer les différentes démarches pour rendre meilleurs les différents piliers de la performance de l'entreprise. [25]

3-6 La performance concurrentielle

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permet d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché.

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir. [26]

La performance concurrentielle renvoie aussi aux jeux des forces concurrentielles de l'entreprise. Ces jeux englobent la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre et l'anticipation de l'évolution du secteur. Elle pourrait aussi impliquer la part de marché de

l'entreprise et l'écart stratégique, autrement dit, l'écart entre la performance souhaitée et celle qui est effectivement atteinte. [26]

3-6-1 Indicateurs de la performance concurrentielle

La performance concurrentielle de l'entreprise pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et celle réalisée par le leader du marché. [26]

La performance concurrentielle de l'entreprise peut aussi être déterminée à partir de la part de marché absolue de l'entreprise c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence. [26]

Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients afin de connaître le fond de leurs pensées ou en faisant des études formelles. [26]

3-6-2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle

La performance concurrentielle de l'entreprise permet de se situer par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients, ce qui permet à l'entreprise de corriger ses démarches et les différentes décisions qu'elle prend dans le but d'obtenir et d'améliorer les profits qu'elle génère. C'est également un moyen permettant de connaître ses clients aussi bien les plus récents que les plus anciens, et leurs comportements afin de connaître ce qu'ils recherchent dans le service ou les produits proposés par l'entreprise. [26]

3-7 La performance financière

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

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes. [27]

Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de l'entreprise. Comme le dit Miloud (2003), une mauvaise gouvernance peut impacter négativement la performance financière de l'entreprise.

La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise.

3-7-1 Indicateurs de la performance financière

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise, anticiper les besoins et convaincre les potentiels investisseurs. Cette catégorie concerne :

- L'évaluation de l'équilibre financier : étude du fonds de roulement, besoins de fond de roulement ainsi que la trésorerie ;
- L'étude des différents ratios ;
- Le calcul de la capacité d'autofinancement ;
- Le calcul des différents soldes intermédiaires de gestion.

Un développement plus détaillé de chacun des indicateurs mentionnés ci-dessus sera donné dans le chapitre suivant.

3-7-2 Intérêts et limites de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière que nous venons d'aborder présentent cependant des limites. Certes, les résultats comptables des entreprises dans le passé leurs permettent de connaître la rentabilité de leurs activités et de leurs actifs. Cependant, cette connaissance n'a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leur performance financière dans le futur. Ceci est dû au fait que les besoins et les attentes des clients changent au fil du temps. Ainsi, il est bien probable qu'une activité dont la rentabilité a été prouvée depuis plusieurs années ne puisse plus afficher une meilleure performance maintenant. [28]

En effet, la performance financière à long terme de l'entreprise ne tient pas uniquement compte de la situation financière passée de l'entreprise, mais également, de sa situation actuelle et une anticipation de sa situation dans le futur. De ce fait, et comme le disent Cumby et Conrod (2001), la performance financière ne peut pas être évaluée en tenant compte des seuls indicateurs financiers, mais aussi, des indicateurs non financiers tels que la fidélité des clients,

les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. La satisfaction des clients peut par exemple constituer, un indicateur de performance économique et de performance boursière de l'entreprise. [28]

Dans ce cadre, la performance financière de l'entreprise ne constitue donc pas une approche suffisante pour appréhender la performance de l'entreprise. D'autres types de performance méritent d'être analysés.

Conclusion

Ce chapitre nous a donné la possibilité d'approfondir la notion de la performance. Il a été démontré que ce concept fût appréhendé de différentes manières : degré de réalisation des objectifs, les résultats réalisés, la manière d'atteindre ces derniers, l'efficacité combinée à l'efficience et la pertinence. Aussi, nous avons pu distinguer plusieurs types de performances ainsi que leurs indicateurs. C'est dans ce sens que les chercheurs en sciences de gestion n'ont pas cessé d'enrichir ce concept.

Ainsi, l'entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière, car la performance a toujours été au cœur des préoccupations majeures des entreprises.

Notre prochaine étape consiste à porter un œil attentif à la démarche de l'analyse financière, du fait que celle-ci nous permettra de dégager un certain nombre de paramètres indispensables à la mesure de ladite performance financière, objet de notre travail de recherche.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 1

- [1] PESQUEUX Yvon, (2005). La notion de performance globale, CNAM LIPSOR, p06.
- [2] BERLAND Nicolas et DOHOU Angèle, (2007). Mesure de la performance globale des entreprises, p 3-4.
- [3] PERSON H, (2009) « guide pratique de la performance » ; édition MAXIMA p, 29.
- [4] MEIER, O, (2009). « Dico manager », édition, DUNOD, Paris, p 155
- [5] LORINO Philippe, (2003) « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} Édition d'organisation, France, p 05
- [6] LORINO Philippe, (1998). « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation, p18
- [7] ANGELE Dohou et NICILAS Berland, (2007). « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{ème} congrès de l'IFC, IAE, Poitier.p 03.
- [8] Alain Exiga, Gisèle C, (1998). Manager par les objectifs, DUNOD, Paris.
- [9] JACQUET Stéphane, (2006). Management de la performance : des concepts aux outils p 03
- [10] MEYER Christopher, (1999). Comment de bons indicateurs aident les équipes à atteindre l'excellence, article Harvard Business Review, Numéro spécial « les systèmes de mesure de la performance », édition d'organisation, Paris, p127.
- [11] GAUZENTE Claire, (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Qu'elle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 03 N° 02, Juin, P150.
- [12] Bonnefous C et A. Courtois, (2001). Indicateurs de performance, Paris, Hermès Science.
- [13] Bergeron, H. (2000), Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? Congrès de l'Association française de comptabilité, Angers, 18-20 mai.
- [14] DEBBI Ai, (2005). La mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs, working paper, Workshop « La performance public locale, composants et mesures », P04.
- [15] GALDEMAR V, GILLES L, (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, p13
- [16] Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41).
- [17] Ghozlene Oubya, (2013). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, p32.

- [18] Njampiem, J. (2008). Maîtriser le droit et la pratique du système comptable, OHADA. Publibook, Paris, France.
- [19] Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL.
- [20] Chamak, A. et Fromage, C. (2006), Le capital humain. Wolters Kluwer France, France.
- [21] Colot O, Dupont C et Vloral M, (2008). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales. Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.
- [22] Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F, (2010). L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Eyrolles, Paris, France.
- [23] Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance, p31.
- [24] Magakian, J. et Payaud, M. (2007), 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise. Bréal, Paris, France.
- [25] Ingham, M. (1995), Management stratégique et compétitivité. De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- [26] Rival, J. (2008), Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme. L'Harmattan, Paris, France.
- [27] Guérard S, (2006). Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France.
- [28] Cumby, J. et J. Conrod, (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, Journal of Intellectual Capital.

Chapitre 2 : Généralités sur l'analyse financière

Introduction

Dans toute entreprise, l'objectif principal est la réalisation d'un profit, avoir un gain. Pour cela, elle ne doit pas disposer uniquement de ressources humaines mais aussi de moyens financiers suffisants pour assurer sa performance.

Avant de rentrer dans le vif de notre sujet, nous avons jugé utile de définir les concepts clés de notre travail. L'objectif de ce chapitre est d'aborder les notions fondamentales inhérentes à l'analyse financière ainsi que les méthodes et démarches poursuivies par cette dernière afin de détecter les différents indicateurs utilisés par l'analyse financière dans le but de mesurer la performance de l'entreprise.

1- Historique et définition

L'analyse financière recouvre les savoir-faire déployés pour exploiter l'information comptable. Elle doit permettre de porter un jugement argumenté sur la performance et la situation financière d'une entreprise.

1.1 Historique de l'analyse financière

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

Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise et ensuite évaluer ce bien ainsi que le risque des moins-values liées. L'incertitude quant à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit. [1]

1.2 Définition de l'analyse financière

Selon ARAMAND Dayan « l'analyse financière est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui permettent de traiter des informations internes et externes, en vue de formuler des recommandations pertinentes concernant la situation d'un agent économique spécifique, le niveau et la qualité de ses performances ainsi que le degré de risque dans un environnement fortement concurrentiel ». [2]

Elie COHEN pense que « l'analyse financière est un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances ». [3]

Pour MARTION Alain « l'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur sa situation financière actuelle et future ». [4]

Alors que pour Jean pierre LAHILLE « 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 ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (sa rentabilité, pertinence des choix de gestion, sa solvabilité enfin son patrimoine ». [5]

D'après ce que nous venons d'évoquer, l'analyse financière est tout simplement une étude qui permet de faire un diagnostic sur la santé financière d'une société à un moment défini en s'appuyant sur un ensemble de techniques et de méthodes. Elle est réalisée à partir de documents comptables et d'un ensemble de données économiques et financières récentes liées tant à la société qu'à son secteur d'activité.

L'analyse financière vise à porter un jugement, émettre une opinion sur les performances économiques et financières de l'entreprise. Ces performances peuvent s'apprécier par rapport aux critères suivants :

- ✓ **La rentabilité** : c'est la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices ;
- ✓ **La solvabilité** : « ou l'équilibre financier de l'entreprise qui traduit l'aptitude éventuelle de cette dernière à « faire face à ses engagements » c'est-à-dire à régler ses dettes, au fur et à mesure qu'elles arrivent à échéance. La solvabilité présente un caractère vital dans la mesure où une entreprise insolvable encourt un risque de faillite et se trouve donc exposée à la menace d'une disparition pure et simple. En ce sens, l'appréciation de la solvabilité ou du risque de faillite constitue un objet fondamental de tout diagnostic financier ». [6]

1.3 Objectifs et utilisateurs de l'analyse financière

L'objet de l'analyse financière est de faire le point sur la situation financière de l'entreprise en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses. Aussi, les orientations de l'analyse financière seront fortement influencées par les contraintes financières de l'entreprise. Elles dépendront en plus des objectifs poursuivis par l'analyste et de la position des différents utilisateurs. En étudiant la politique d'investissement¹, la politique de financement² et les richesses créées par une entreprise, l'analyse financière permet de juger de sa rentabilité.

L'analyse financière est fondée sur l'information contenue dans les différents comptes du bilan, du compte des produits et des charges, de l'état des informations complémentaires et aussi l'ensemble des informations internes et externes qui ont une relation avec l'entreprise, son personnel, ses dirigeants et qui ont une influence directe ou indirecte sur celle-ci. [7]

❖ Les utilisateurs de l'analyse financière

Les nombreux utilisateurs de l'analyse financière ont des motivations particulières et s'attachent donc plus spécialement à certains aspects de l'analyse, ce que va démontrer le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Les utilisateurs de l'analyse financière

Utilisateurs	Objectifs
Les actionnaires	L'actionnaire est un pourvoyeur de fonds, ces fonds sont utilisés par le dirigeant, il est donc naturel que l'actionnaire contrôle l'usage de ses fonds.
Le dirigeant	L'analyse financière est un outil d'aide à la décision qui permet au dirigeant de prendre les décisions managériales nécessaires.
Les salariés	Les revendications des salariés concernent souvent la redistribution qu'ils tiennent des bénéfices dégagés.
Les analystes financiers	Leur rôle est d'informer les institutions et le public sur les opportunités de placements financiers via les marchés boursiers. La santé financière des sociétés est donc leur principale préoccupation
Les prêteurs et les fournisseurs	Les prêteurs et les fournisseurs cherchent à s'assurer que l'entreprise peut faire face à ses engagements (remboursement des prêts et paiement à terme des factures)

Source : Franck Nicolas, finance pour non-financiers, DUNOD, Paris, (2012), p87.

¹ Dépense immédiate destinée à augmenter, à long terme, la richesse de celui qui l'engage. Dans une entreprise, un investissement sert à augmenter la productivité.

² A pour objet de fournir à l'entreprise les ressources dont elle a besoin et d'en maintenir l'adéquation dans le temps.

2- Les documents de synthèse

La plupart des acteurs utilisant l'information comptable travaillent sur des documents synthétiques appelés "documents de synthèse" ou "comptes annuels". Ces documents sont élaborés à partir des milliers d'enregistrements comptables réalisés quotidiennement par l'entreprise. Ils se composent du bilan, du compte de résultat et de l'annexe.

2.1 Le compte de résultat

Le compte de résultat décrit l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice. Il est à la fois :

- Un document comptable obligatoire ;
- Un outil d'analyse de l'activité, de la performance et de la rentabilité de l'entreprise. [8]

2.1.1 Définition

Le compte de résultat fait partie des comptes annuels. Il regroupe les produits et les charges de l'exercice, indépendamment de leur date d'encaissement ou de paiement. Il est établi à partir des soldes des comptes de gestion :

- Classe 6 : comptes de charges ;
- Classe 7 : comptes de produits.

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges. [8]

2.1.2 La structure

Les charges et les produits du compte de résultat sont classés par nature en trois catégories symétriques de charges et de produits (exploitation, financiers et exceptionnels) de manière à faire apparaître les différents niveaux de résultat. [9]

❖ Les charges

Elles correspondent à des coûts engagés par l'entreprise pour exercer son activité.

On distingue parmi celles-ci :

- Les charges d'exploitation → coûts occasionnés par l'activité normale de l'entreprise : achats et consommations, charges de personnel, impôts ... etc.
- Les charges financières → coûts liés à la politique financière de l'entreprise : intérêts des emprunts, escomptes accordés, pertes de change.
- Les charges exceptionnelles → coûts qui ne sont pas liés à l'activité normale de l'entreprise : amendes, pénalités ... etc.
- La participation des salariés aux résultats de l'exercice → charge obligatoire pour toute entreprise ayant au moins 50 salariés.

- L'impôt sur les bénéfices → charge d'impôt supportée par les entités soumises à l'impôt sur les sociétés (société à responsabilité limitée, société anonyme...).

❖ **Les produits**

Les produits sont les revenus générés par l'activité de l'entreprise. On distingue parmi ceux-ci :

- Les produits d'exploitation → ressources produites par l'activité normale de l'entreprise : ventes, subventions d'exploitation ... etc.
- Les produits financiers → revenus financiers procurés par des placements, escomptes obtenus et reprises sur provisions.
- Les produits exceptionnels → produits occasionnés, essentiellement par la cession d'éléments d'actif.

❖ **La prise en compte du résultat**

À la fin de chaque exercice comptable, l'entreprise dégage un résultat qui apparaît comme la sanction globale de son activité. L'incidence de ce résultat sur le bilan peut être mise en évidence selon son signe.

Si le résultat correspond à un bénéfice, c'est que l'activité de la période écoulée se trouve sanctionnée de façon favorable. Les produits ayant excédé les charges, l'entreprise a créé une richesse supplémentaire qui constitue une source de fonds additionnels : le bénéfice apparaît alors comme une ressource qui vient augmenter le passif de l'entreprise.

Si le résultat correspond à une perte, c'est que l'entreprise a consommé des charges qui excèdent ses produits. Elle a donc détruit de la richesse : elle a employé des fonds de façon stérile. [9]

Tableau 3: Le compte de résultat

	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires			
Variation stocks produits finis et encours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
1- PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
2- CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)			
Charge de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
5- RESULTAT OPERATIONNEL			
Produis financiers			
Charges financières			
6- RESULTAT FINANCIER			
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
8- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
9- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
10- RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
11- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Source : journal officiel Algérie du 25/03/2009 portant le système comptable financier p26.

2.2 Les annexes

L'annexe est un état comptable qui fournit des informations nécessaires à la compréhension du compte de résultat et du bilan. Elle est à la fois :

- Un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des microentreprises ;
- Un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise. [15]

❖ Le principe général d'établissement et la dispense de l'annexe

En principe, l'annexe fait partie des comptes annuels. En effet, toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit établir des comptes annuels comprenant le bilan, le compte de résultat et une annexe qui forment un tout indissociable. Elle complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat. Aucune inscription dans l'annexe ne peut se substituer à une inscription dans le bilan et dans le compte de résultat. [15]

L'annexe comporte généralement les documents suivants : [16]

- Evolution des immobilisations et des actifs financiers non courants ;
- Tableau des amortissements ;
- Tableau des pertes de valeur sur immobilisations et autres actifs non courants ;
- Tableau des participations (filiales et entités associées) ;
- Tableau des provisions ;
- Etat des échéances, des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.
 - Le tableau des immobilisations se présente comme suit :

Tableau 4: Tableau des immobilisations

Rubriques	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentation	Diminution	Valeur brute à la clôture de l'exercice
- Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières				
Total				

Source : J.Y. EGLEM, APHILIPPS, C et C. RAULET : Analyse comptable et financière, Paris, 2000, p 84

- Le tableau des amortissements se présente comme suit :

Tableau 5: Tableau des amortissements

Rubriques	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Augmentation des dotations de l'exercice	Diminution d'amortissements de l'exercice	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
- Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières				
Total				

Source : J.Y. EGLEM, APHILIPPS, C et C. RAULET : Analyse comptable et financière, Paris, 2000, p 84

- Le tableau des provisions se présente comme suit :

Tableau 6: Tableau des provisions

Rubriques	Provisions au début de l'exercice	Augmentation dotations de l'exercice	Diminution reprises de l'exercice	Provisions à la fin de l'exercice
- Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières				
Total				

Source : J.Y. EGLEM, APHILIPPS, C et C. RAULET : Analyse comptable et financière, Paris, 2000, p85.

2.3 Le bilan

2.3.1 De l'approche juridique à l'approche financière du bilan

❖ Le bilan et le concept juridique du patrimoine

Le bilan constitue la représentation du patrimoine d'un agent économique : entreprise individuelle, société, association, coopérative... Pour une entreprise ou pour un autre agent économique, le patrimoine constitue un ensemble de droits et d'engagements recensés à une date donnée. Dans sa traduction comptable du patrimoine, le bilan récapitule les droits à l'actif et les engagements au passif. [10]

❖ **L'approche financière du bilan**

« Le bilan est un document comptable qui fournit une vue d'ensemble du patrimoine de l'entreprise à un instant donné : il ne s'agit ni plus ni moins d'une photographie de ce que l'entreprise possède et de ce qu'elle doit à un instant donné. Cette « photographie » est réalisée en général une fois par an, à la fin de l'exercice comptable ». [10]

Le bilan est divisé en deux parties : l'actif et le passif. L'actif recense tous les emplois de l'entreprise et le passif l'ensemble de ses ressources, ou moyens de financement. Par définition, le total de l'actif et le total du passif sont égaux. [11]

L'actif du bilan est constitué de plusieurs postes :

- **L'actif immobilisé** (ou actif non courant) : ce poste comprend tous les actifs nécessaires à l'exploitation de l'entreprise et qui ne sont pas détruits lors d'un cycle normal d'exploitation. Ce sont donc des actifs durables qui conservent une valeur économique au fil du temps. Les actifs immobilisés peuvent être de trois types :

- ✓ Les immobilisations incorporelles regroupent les actifs fixes intangibles de l'entreprise : brevets, fonds de commerce, droits au bail.
- ✓ Les immobilisations corporelles comprennent pour l'essentiel les terrains, les constructions (bureaux, usines...), le matériel, le mobilier, etc., dont l'entreprise a besoin pour fonctionner.
- ✓ Les immobilisations financières rassemblent les titres de filiale, les prêts et les cautions consentis à d'autres entreprises, ainsi que les titres de participation qui ont vocation à être conservés durablement (les obligations par exemple).

- **L'actif circulant** : il regroupe les actifs destinés à être consommés, détruits ou cédés dans le cadre d'un cycle d'exploitation. Autrement dit, il s'agit des actifs à court terme de l'entreprise. Cette catégorie inclut principalement :

- ✓ Les stocks de marchandises, de matières premières, de composants, de produits en cours de fabrication (semi-finis) ou de produits finis ;
- ✓ Les créances accordées aux clients de l'entreprise à la suite de l'octroi par l'entreprise d'un délai de paiement à son client (vente à crédit) ;
- ✓ Les autres créances : représentent des sommes que les tiers doivent à l'entreprise, mais ces sommes-là sont dissociées de l'activité d'exploitation. Par exemple, les dividendes que doit verser une filiale qui ne seront pas considérés comme une créance client mais comme une autre créance.

- ✓ Les valeurs mobilières de placement, titres financiers qui, contrairement aux titres comptabilisés dans les immobilisations financières, n'ont pas vocation à être conservés durablement par l'entreprise ;
- ✓ Les disponibilités, qui comprennent des placements peu risqués et très liquides (bons du trésor de maturité inférieure à un an, par exemple), des dépôts bancaires et le solde du compte de caisse.

Comme les actifs immobilisés, les actifs circulants peuvent subir une perte de valeur. Le principe d'image fidèle impose alors à l'entreprise de passer une provision. C'est le cas, par exemple, lorsque la dégradation de la solvabilité d'un client rend improbable le paiement de sa créance (devenue une créance douteuse).

Le passif de l'entreprise se compose de trois postes principaux :

- **Les capitaux propres** : ils constituent l'origine des ressources les plus stables de l'entreprise apportées par les actionnaires.
- ✓ Le capital social et les primes d'émission correspondent aux engagements de l'entreprise envers les associés ou actionnaires d'une société du fait de leurs apports directs, en espèces ou en nature. Ces apports peuvent avoir lieu au moment de la constitution de la société ou ultérieurement, au cours d'augmentations de capital. Le capital social d'une entreprise est égal au nombre de titres émis (c'est-à-dire les parts sociales dans le cas des SARL et des SNC ou les actions dans le cas des sociétés de capitaux) multiplié par leur valeur nominale unitaire.
- ✓ Les bénéfices passés non distribués sous forme de dividendes³ (éventuellement diminués des pertes passées) sont accumulés par l'entreprise. Ils peuvent être comptabilisés en réserves (légales, réglementées, contractuelles ou facultatives), ou en report à nouveau⁴. Les apports indirects de capitaux propres, non comptabilisés en capital social, permettent à une entreprise d'accroître sa marge de sécurité financière et lui assure une capacité d'autofinancement.
- ✓ Le résultat de l'exercice courant, qui peut être positif ou négatif, vient augmenter ou réduire les capitaux propres de l'entreprise. Le résultat net apparaît au bilan avant affectation, autrement dit avant distribution des éventuels dividendes annuels aux actionnaires.

³ Les dividendes sont la partie des bénéfices net d'une entreprise qui est distribuée aux investisseurs (actionnaires). Ces dividendes servent de rémunération des capitaux investis dans l'entreprise.

⁴ Est un poste comptable figurant au passif du bilan comptable dans les fonds propres des sociétés. Il représente la fraction des bénéfices passés qui n'a pas été distribuée en dividendes.

- **Les provisions pour risques et charges** : sont des provisions qui ont pour objet d'enregistrer une augmentation du passif liée à la survenance d'un risque ou d'une charge probable, précises quant à leur nature mais incertaines quant à leur réalisation ou à leur montant dont l'origine se situe dans l'exercice.

- **Les dettes** : Il s'agit des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par ses créanciers. Contrairement aux capitaux propres, la dette a une date d'échéance et une rémunération indépendante du résultat net de l'entreprise. Il est donc moins risqué de détenir de la dette que des actions d'une entreprise donnée.

La dette peut être classée en fonction de son échéance, on distingue :

- ✓ Les dettes financières et bancaires, contractées auprès des banques (emprunt bancaire ou indivis) ou sur le marché financier (emprunt obligataire). Ces dettes portent intérêts et peuvent être séparées en dettes à moyen et long terme et en dettes à court terme (moins d'un an).
- ✓ Les dettes fournisseurs, autrement dit les sommes dues aux fournisseurs de l'entreprise pour des biens et services que l'entreprise a acheté à crédit.
- ✓ Les dettes fiscales et sociales (impôts, cotisations sociales, salaires), dues par l'entreprise mais non encore payées.

Tableau 7: L'actif d'un bilan comptable

Actif	Note	N Brut	N Amort- Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition – Goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres financiers courants					
trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT					
TOTAL GENERAL ACTIF					

Source : journal officiel Algérie du 25/03/2009 portant le système comptable financier p24.

Tableau 8: Le passif d'un bilan comptable

Passif	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves – réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net – résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres – report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL 1			
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIF NON COURANT 2			
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts			
Autres dettes			
Trésorerie passive			
TOTAL PASSIF NON COURANT			
TOTAL GENERAL PASSIF			

Source : journal officiel Algérie du 25/03/2009 portant le système comptable financier p25.

(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

2.3.2 L'équilibre du bilan et sa signification

a) L'égalité entre les montants de l'actif et du passif

Le maintien d'une égalité entre les montants totaux inscrits à l'actif et au passif constitue une règle qui doit être strictement respectée lors de l'établissement du bilan.

On peut relever que, si le passif recense les sources des fonds rassemblés par l'entreprise, l'actif recense les emplois, auxquels ces fonds sont affectés. Aucune ressource ne peut dès lors rester sans emploi. Inversement aucun emploi n'est possible s'il n'est pas appuyé sur une source de fonds. Dans ces conditions, l'égalité entre le montant de l'actif et celui du passif ne fait que traduire l'égalité nécessaire entre le montant des financements obtenus par l'entreprise et celui des emplois qu'ils permettent de réaliser. [12]

b) Le critère de liquidité

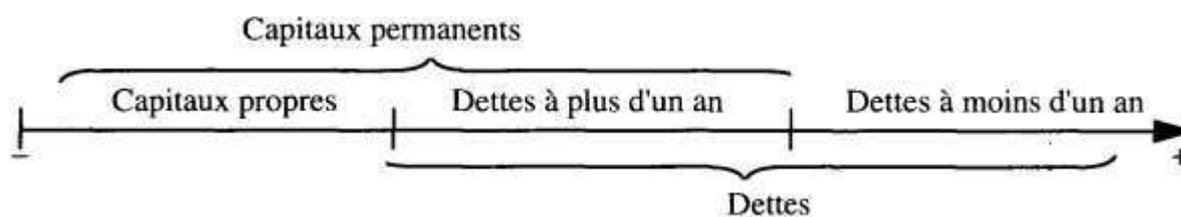
La liquidité d'un actif traduit son aptitude à être transformée en monnaie, dans des délais plus ou moins rapprochés et dans des conditions normales d'utilisation.

Certains actifs sont déjà détenus sous forme de monnaie (des avoirs sur un compte courant bancaire) ou doivent être transformés en monnaie à court terme (des créances sur des clients qui doivent régler dans quelques jours, ou des stocks de marchandises destinés à être vendus prochainement). Ces éléments les plus liquides constituent les « actifs circulants » et correspondent à des rentrées de fonds espérées à court terme. [13]

c) Le critère d'exigibilité

L'exigibilité d'un élément du passif traduit la proximité de son échéance, c'est-à-dire le délai au terme duquel il devra être remboursé. Les engagements contractés par l'entreprise l'obligent à prévoir des paiements répartis dans le temps, selon des échéances très différenciées. Certains éléments du passif comportent pour l'entreprise une obligation ferme de remboursement « les dettes » alors que les autres ne comportent aucune contrainte de remboursement à une échéance déterminée « capitaux propres ». Par ailleurs, certains éléments du passif sont exigibles à court terme alors que d'autres ne le sont qu'à une échéance éloignée ou indéterminée « capitaux permanents ». [14]

Figure 4: Classement des éléments du passif sur une échelle d'exigibilité croissante.



Source : Elie COHEN, gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, (1991), P111.

2.3.3 Définition et rôle du bilan financier

Le bilan financier appelé aussi bilan liquidité, est un tableau permettant de donner une image claire sur la situation financière de l'entreprise à une date donnée en se basant sur la valeur financière de chaque élément de l'actif et du passif. Il permet en reclassant les postes du bilan selon leur liquidité à l'actif et selon leur exigibilité au passif, de porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise.

L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non-liquidité de celle-ci. Il est établi. Ainsi, le bilan financier informe les actionnaires et les tiers sur la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. L'analyse du bilan constitue un ensemble d'outils et de méthodes permettant de porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise. [17]

✓ **Qui s'intéresse au bilan financier d'une entreprise ?**

- L'analyste financier afin d'évaluer précisément la valeur réelle de l'entreprise et des actions du capital,
- Un éventuel acquéreur, repreneur ou successeur,
- L'établissement de crédit sollicité pour une demande de prêt,
- L'entrepreneur en cas de cessation d'activité, ...

2.3.4 Le passage du bilan comptable au bilan financier

Pour établir un bilan patrimonial, il est nécessaire d'effectuer des correctifs (retraitements) et de disposer :

- D'un bilan comptable après répartition des bénéfices,
- De l'état des échéances des créances et des dettes (annexes),
- D'informations sur les retraitements à effectuer à l'actif et au passif.

❖ **Retraitements de l'actif**

• **Actifs fictifs**

Les actifs « fictifs » ou "non valeurs" n'ont pas de valeur vénale⁵. Ils figurent à l'actif du bilan pour des raisons de techniques comptables ou de choix de gestion. Ils sont :

- À éliminer de l'actif,
- Et en contrepartie, à déduire des capitaux propres.

Il s'agit des rubriques correspondant à des charges activées (inscrites à l'actif en vue de leur étalement) :

- Frais d'établissement (frais de constitution, ...),
- Frais de recherche et de développement (à éliminer éventuellement lorsque les projets ont peu de chances d'aboutir),
- Charges à répartir sur plusieurs exercices (sur frais d'émission d'emprunts),
- Primes de remboursement des obligations (en cas d'emprunt obligataire),

⁵ La valeur vénale d'un bien représente la valeur d'un bien sur le marché, c'est-à-dire la valeur probable de revente d'un bien dans les conditions actuelles du marché à la date de clôture de l'exercice comptable

Dans l'optique patrimoniale du bilan, le crédit-bail⁶ n'est pas à retenir. En effet, l'entreprise n'étant pas propriétaire du bien, celui-ci ne doit pas figurer à l'actif du bilan.

A défaut de valeur vénale ou de revente, l'évaluation de certains postes devra être effectuée à la valeur comptable nette. [17]

- **Ecarts de conversion – Actif**

Ils correspondent à des pertes latentes de change constatées lors de la conversion des créances et des dettes libellées en devises.

Ils sont :

- À transférer dans l'actif à moins d'un an (principe général),
- Ou à retrancher des capitaux propres, si la perte n'est pas couverte par une provision pour risque de change. [17]

- **Charges constatées d'avance**

En principe, ce sont de véritables créances à rattacher à celles à moins d'un an. Si elles sont incertaines, alors, par prudence, elles peuvent être considérées comme des non valeurs et éliminées de l'actif et donc déduites des capitaux propres. Les retraitements doivent être effectués en fonction des informations disponibles. [17]

- **Fonds commercial**

Le fonds de commerce, dont la valeur est basée sur le critère de rentabilité (clientèle et chiffre d'affaires), peut par prudence être considéré comme une non-valeur et donc éliminé de l'actif. Cependant, il peut être conservé dans l'actif immobilisé lorsqu'il a été acquis. Dans ce cas, il a une valeur vénale réelle et justifiée.

Un fonds de commerce créé n'apparaît pas à l'actif du bilan. En pratique, sa valeur potentielle de revente constitue une plus-value latente.

Il est nécessaire de consulter les informations disponibles (expertises immobilières commerciales éventuelles). [17]

- **Valeurs mobilières de placement**

Considérées comme de quasi-liquidités, elles sont à regrouper, pour leur montant net (après déduction de la provision éventuelle), dans les disponibilités.

Cependant, si un délai de réalisation est nécessaire (titres non cotés par exemple), elles sont à rattacher aux créances à moins d'un an.

⁶ Crédit-bail (ou leasing) peut s'analyser comme un mode de financement des investissements. C'est un contrat qui permet à une entreprise de louer un équipement avec possibilité de le racheter à une valeur résiduelle en fin de contrat. Elle s'engage sur la durée.

- **Effets escomptés non échus**

Leur origine se situe au niveau des créances détenues sur les clients. Leur négociation (escompte) en banque, a transféré leur propriété au profit de l'endossataire d'où leur sortie du patrimoine de l'entreprise. Or, par principe de solidarité, l'entreprise peut se trouver engagée en cas d'impayé à l'échéance.

Par conséquent, ils sont à :

- Réintégrer dans les créances à moins d'un an,
- Et à ajouter aux dettes à moins d'un an (trésorerie passive). [17]

- **Capital souscrit non-appelé**

Ce poste doit être éliminé de l'actif et des capitaux propres (actif fictif).

Cependant, si un versement doit avoir lieu dans moins d'un an, alors il doit être transféré dans les créances à court terme. [17]

- **Stock-outil ou stock minimum**

Indispensable au fonctionnement de l'entreprise, il est considéré comme immobilisé et donc à plus d'un an. Il doit être transféré de l'actif circulant vers l'actif immobilisé.

- ❖ **Retraitements du passif**

- **Capitaux propres**

Ils doivent être évalués après répartition des bénéfices.

Les retraitements consistent donc à :

- Déduire la fraction du résultat à distribuer (dividendes à payer) et la transférer en dettes à moins d'un an.
- Déduire les actifs fictifs ou non valeurs.
- Déduire la fraction d'impôt à payer (fiscalité latente ou différée) pour des réintégrations ultérieures correspondant aux :
 - Subventions d'investissements restant à virer aux résultats,
 - Provisions pour hausse des prix éventuelles,
 - Aux amortissements dérogatoires à reprendre.

Le montant de l'imposition latente est à transférer dans les dettes à plus d'un an ou à moins d'un an selon les échéances fiscales.

L'actif fictif amortissable peut générer une économie d'impôt due à la déduction de la charge. Elle augmente la valeur de l'actif net. [18]

- **Provisions pour risques et charges**

Elles ont été constituées, par respect du principe de prudence, dans l'hypothèse de charges et donc de dettes ultérieures probables.

Si elles ne sont pas justifiées, elles sont considérées comme des réserves occultes et doivent être transférées dans les capitaux propres.

Si elles sont justifiées et selon la date probable de réalisation du risque ou de la charge, il faut les transférer soit :

- En dettes à plus d'un an,
- En dettes à moins d'un an. [18]

- **Comptes courants d'associés**

Ce sont des apports effectués par les associés pour une période plus ou moins longue. Lorsqu'ils sont bloqués ou stables, ils doivent être transférés des dettes financières vers les capitaux propres. [18]

- **Ecart de conversion – Passif**

Ils correspondent à des gains latents de change, constatés lors de la conversion de créances et de dettes libellées en monnaies étrangères.

Bien que latents, ces gains ont déjà supporté l'impôt en raison de leur réintégration fiscale. Ils doivent être ajoutés aux capitaux propres. [18]

- **Produits constatés d'avance**

Ils sont considérés comme des dettes à court terme (moins d'un an).

- **Impôts latents**

Calculés sur des réintégrations ou des reprises ultérieures, ils sont considérés comme des dettes à moins d'un an ou plus selon l'année prévue de leur échéance. [18]

- ❖ **Les reclassements**

Cette étape consiste à redonner une présentation schématique par ordre de liquidité croissante pour les comptes de l'actif et par ordre d'exigibilité croissante pour les comptes du passif. A titre d'exemple :

- Les titres de participation seront reclassés dans les immobilisations, en raison de leur caractère durable ;
- Le stock minimum qui garantit la continuité du cycle d'exploitation sera reclassé d'une manière automatique de la classe 3 (les stocks) vers la classe 2 (les immobilisations) sous le nom de stock outil (stock de sécurité) comme un emploi permanent des capitaux.

Le tableau ci-après (Tableau (8), représente la structure du bilan financier. [19]

Tableau 9: La structure standard du bilan financier

Actif immobilisé ✓ Immobilisations incorporelles ✓ Immobilisations corporelles ✓ Immobilisations financières		Capitaux permanents	Capitaux propres
			Dettes à long et moyen terme
Actif Circulant	Valeurs d'exploitation		Dettes à court terme
	Valeurs réalisables		
	Valeurs disponibles		

Source : E. COHEN, analyse financière, 5^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2004, p20.

« Le bilan condensé est le résumé du bilan financier dont il représente les grandes masses par pourcentages pour déterminer l'évolution au cours des années. » [19]

Pour analyser la structure financière, il est important de voir l'évolution des grandes masses du bilan et d'étudier la relation qui existe entre elles.

Tableau 10: La structure standard du bilan des grandes masses

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilisé			Capitaux permanents		
Actif circulant			Capitaux propres		
Valeurs d'exploitation			Dettes à long et moyen terme		
Valeurs réalisables			Dettes à court terme		
Valeurs disponibles					
Total actif			Total passif		

Source : PEVRAND G, analyse financière avec exercice, édition VUIBERT, Paris, 1990, Page 29.

3- Les indicateurs de performance financière d'une entreprise

3-1 Les indicateurs de l'équilibre financier

La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant afin de pouvoir assurer en permanence sa solvabilité. Ainsi, l'équilibre financier résulte de l'opposition entre la situation de la liquidité de l'entreprise d'une part et de sa capacité à honorer ses engagements d'autre part.

La règle de l'équilibre financier est perçue dans une entreprise suivant la règle de l'équilibre financier minimum qui peut s'énoncer ainsi « les emplois stables doivent être financés par des ressources durables ». Elle consiste à harmoniser d'un côté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources. Le non-respect de cette règle peut entraîner des problèmes de trésorerie. [20]

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

3.1.1 Le fonds de roulement (FRN)

On dit qu'une entreprise est en équilibre financier lorsqu'elle est capable de faire face en permanence aux engagements contractés, autrement dit les emplois doivent être financés par des ressources qui restent à la disposition de l'entreprise pour une période au moins égale à la durée de vie de ces emplois. Ou encore, quand ses actifs sont financés par des ressources d'exigibilité équivalentes à la liquidité de ces actifs. Pour éviter les risques d'insolvabilité, l'entreprise doit disposer d'une certaine marge de sécurité constituée de capitaux propres appelé « fonds de roulement » et permet de financer une partie des actifs courants et aussi de faire face aux décalages pouvant se produire entre les entrées et les sorties de fonds et d'éviter les éventuels problèmes de trésorerie. [21]

a) La formulation du FRN

La notion de FRN peut être définie grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche « par le haut du bilan » (1) et aussi une approche « par le bas du bilan » (2).

(1)

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$$

(2)

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$$

b) L'interprétation du FRN

- Ajustement entre capitaux permanents et actifs immobilisés :

(1)

$$\text{Capitaux permanents} > \text{Actifs immobilisés} \leftrightarrow \text{FRN} > 0$$

Si le FRN est positif, c'est que les capitaux permanents permettent de financer l'intégralité des actifs immobilisés et de financer en outre une partie des actifs circulants. Ainsi, le FRN correspond au montant des capitaux permanents qui permettent de financer les actifs circulants, après financement de l'ensemble des immobilisations.

(2)

$$\text{Capitaux permanents} < \text{Actifs immobilisés} \leftrightarrow \text{FRN} < 0$$

Lorsque le FRN est négatif, les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations. Celles-ci doivent donc être, pour une part, financées sur ressources à court terme.

(3)

$$\text{Capitaux permanents} = \text{Actifs immobilisés} \leftrightarrow \text{FRN} = 0$$

Ce troisième type d'ajustement, peu probable, implique une harmonisation totale de la structure des ressources et de celle des emplois. L'entreprise ne dispose d'aucun excédent de ressources.

- Ajustement entre actifs circulants et dettes à court terme :

Dans cette perspective en effet, le FRN correspond à l'excédent des actifs circulants (ceux qui sont les plus liquides, c'est à dire transformables en monnaie à moins d'un an) sur les dettes à court terme (celles qui sont les plus exigibles, c'est-à-dire celles qui devront être remboursées à moins d'un an). Dès lors, les ajustements possibles correspondent aux trois situations suivantes :

(1)

$$\text{Actifs circulants} = \text{Dettes à court terme} \leftrightarrow \text{FRN} = 0$$

Dans cette première hypothèse, fort peu probable, les actifs circulants « couvrent » strictement les dettes à court terme sans ménager d'excédent de liquidités. L'équilibre financier minimum est atteint et dans ce cas, l'entreprise ne dispose d'aucun excédent de ressource.

(2)

$$\text{Actifs circulants} > \text{Dettes à court terme} \leftrightarrow \text{FRN} > 0$$

Cette deuxième situation signifie que les actifs circulants permettent d'espérer des rentrées de monnaie à court terme qui permettront, non seulement de rembourser l'intégralité des dettes exigibles à court terme, mais également de dégager des liquidités excédentaires. Cet ajustement apparaît à première vue particulièrement favorable en termes de solvabilité puisqu'il suggère que l'entreprise bénéficie de perspectives favorables quant à sa capacité de remboursement. L'entreprise peut être qualifiée de solvable du moment qu'elle dispose d'un stock de sécurité lui permettant de faire face aux éventuelles conditions défavorables.

(3)

$$\text{Actifs circulants} < \text{Dettes à court terme} \leftrightarrow \text{FRN} < 0$$

Dans cette troisième situation, le montant des actifs circulants laisse prévoir des recettes futures à court terme insuffisantes pour rembourser l'ensemble des dettes à court terme. Ce constat semble défavorable pour la solvabilité du moment que la règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. L'entreprise se présente dans le cas de financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme

3.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

❖ Définition

Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement). Ce dernier correspond à l'argent « gelé » par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la trésorerie. [22]

$$\text{BFR} = \underbrace{\text{Actif circulant (sauf VD)}}_{\text{(Stock, créances clients...)}} - \underbrace{\text{Passif circulant}}_{\text{(DCT)}}$$

❖ Interprétation

(1)

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} > \text{DCT} \leftrightarrow \text{BFR} > 0$$

Lorsque le BFR est positif, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement, soit par ses dettes financières à court terme.

(2)

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} = \text{DCT} \leftrightarrow \text{BFR} = 0$$

Lorsque le BFR est nul, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

(3)

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} < \text{DCT} \leftrightarrow \text{BFR} < 0$$

Lorsque le BFR est négatif, les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

3.1.3 La trésorerie (TR)

La trésorerie se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme. C'est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables par une entreprise à un instant précis. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie. Elle correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement. » [23]

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Ou bien

$$\text{TR} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

❖ Interprétation de la trésorerie

Lorsque le FRN excède le BFR ($\text{FRN} > \text{BFR}$), l'entreprise se trouve dans une situation particulièrement favorable en termes de solvabilité à courte échéance. Mais il est à noter que si la TR est excédentaire d'une manière excessive peut engendrer une situation de TR improductive ou oisive.

Lorsque le FRN ne permet pas de financer l'intégralité du BFR ($\text{FRN} < \text{BFR}$), l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire

face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières.

La TR de l'entreprise est nulle (FRN = BFR) signifie que les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

3.2 L'analyse par les ratios

« Un ratio est le rapport entre deux grandeurs, celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que le stock ou un poste du bilan ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation. » [24]

Le principe de la méthode des ratios consiste dans la recherche de rapports caractéristiques entre grandeurs financières. Cette méthode permet ainsi de mettre en lumière certains traits significatifs relatifs au bilan et au compte de résultat. Donc l'analyse financière par la méthode des ratios permet aux responsables financiers de suivre les progrès de leurs entreprises et de situer les images qu'elles offrent aux tiers intéressés.

Tableau 11: les ratios concernant la structure de l'actif du bilan

Ratios	Principales indications fournies
$\frac{\text{Immobilisations corporelles}}{\text{Actif total}}$	Ce ratio reflète le poids des immobilisations en capital fixe (PIC) dans le patrimoine. Il est donc dépendant des caractéristiques techniques du « métier » exercé par l'entreprise.
$\frac{\text{Immobilisations financières}}{\text{Actif total}}$	Ce ratio traduit le poids des immobilisations financières (PIF) dans le patrimoine. Il est lié à l'importance des liaisons financières que l'entreprise entretient, notamment avec les entreprises dans lesquelles elle détient les participations.
$\text{PS} = \frac{\text{Stock et encours}}{\text{Actif total}} \%$	Ce ratio exprime le poids du stock (PS à l'actif. Il est lié à la nature de l'activité : l'importance des opérations de distribution et la longueur de la période de production sont les deux traits majeurs qui influencent ce ratio.
$\frac{\text{VD}}{\text{Actif total}}$	Ce ratio peut être considéré comme l'expression de l'aisance de trésorerie de l'entreprise.
$\frac{\text{Cliens}}{\text{Actif total}}$	Ce ratio reflète les pratiques de l'entreprise en matière de délais de paiement accordés à la clientèle. Il est influencé par des habitudes sectorielles ou locales. Il est également déterminé par la nature de la clientèle : le ratio prend des valeurs généralement faibles pour des entreprises ayant une clientèle de particuliers et plus élevées dans le cas où la clientèle est constituée d'autres entreprises ou d'institutions surtout politiques.

Source : élaboré par nos soins à partir d'Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris p145.

Tableau 12: Les ratios concernant la structure du passif du bilan

Ratios	Principales indications fournies
$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Passif total}}$	Ce ratio traduit le poids des capitaux à plus d'un an (capitaux propres, dettes à long et moyen terme, provisions stables) dans l'ensemble des ressources. C'est un indicateur global relatif à la stabilité du financement.
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Passif total}}$	Ce ratio traduit le poids des capitaux propres dans l'ensemble des ressources. C'est un indicateur global relatif à l'autonomie financière de l'entreprise, appréciée sur l'ensemble de son financement.
$\frac{\text{Dettes}}{\text{Passif total}}$	Ce ratio est complémentaire du précédent Il traduit le poids des dettes de toutes durées et de toutes origines dans le passif.
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	Ce ratio traduit l'autonomie à terme de l'entreprise, c'est- à dire la part des fonds propres dans l'ensemble des ressources à plus d'un an.
$\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capitaux propres}}$	Ce ratio fournit les mêmes indications que le précédent à propos de l'autonomie à terme. Il est fréquemment désigné comme « ratio de levier ».
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	Le ratio d'autonomie financière également appelé ratio de solvabilité doit être supérieur à 1 car les capitaux propres doivent être logiquement supérieurs aux dettes.
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du bilan}}$	Le ratio de financement total permet de savoir quelle part de l'actif est financée par les capitaux propres de la société et donc de mieux évaluer la solidité financière de l'entreprise et les sources de financement de son actif. On estime qu'en dessous de 20% d'actifs financés par le capital propre de la société, la solvabilité de l'entreprise n'est pas garantie.

Source : élaboré par nos soins à partir d'Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris p146.

❖ Les ratios de synthèse

Les ratios de synthèse, également calculés à partir des éléments du bilan, comparent certaines composantes de l'actif à des composantes du passif. On procède généralement à une comparaison entre éléments à plus d'un an puis à une autre entre éléments à moins d'un an.

Tableau 13: Les ratios de synthèse

Ratios	Principales indications fournies
$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actifs immobilisés}}$	Ce ratio traduit les conditions de financement des immobilisations, il est appelé ratio de financement propre. Lorsqu'il est supérieur ou égal à 1, il signifie que l'ensemble des immobilisations sont financées par des ressources stables. Ce ratio fournit en termes relatifs une indication proche de celle fournie par la notion de FRN en valeur absolue.
$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{actifs immobilisés}}$	Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ses investissements cumulés.
$\frac{\text{actifs circulants}}{\text{dettes à court terme}}$	Ce ratio de liquidité globale traduit la capacité de remboursement globale à court terme de l'entreprise. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie, à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables à court terme).
$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio de liquidité restreinte traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme.
$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	Ce ratio de liquidité immédiate traduit une capacité de remboursement instantanée, compte tenu de l'encaisse de l'entreprise. Ce ratio fournit des indications peu fiables compte tenu de l'instabilité de l'encaisse.

Source : élaboré par nos soins à partir d'Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris p147.

❖ **Les ratios de rotation**

Les ratios de rotation constituent la série qui fournit les indications qualitatives les plus riches pour l'analyse du bilan. L'objectif de cette catégorie de ratios est d'évaluer la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. [25]

✓ **Le ratio de rotation des stocks**

Ce ratio permet de connaître le nombre moyen de rétention de stocks. Il se calcule de la manière suivante :

Pour une entreprise industrielle :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{consommations (HT)} / \text{stock moyen}$$

Pour une entreprise commerciale :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{achats (HT)} / \text{stock moyen.}$$

✓ **Le ratio de rotation des créances clients**

Ce ratio mesure la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients. Cette durée doit être de préférence la plus courte possible. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de rotation des créances clients} = \text{chiffre d'affaire (TTC)} / \text{clients et comptes rattachés.}$$

✓ **Le ratio de rotation des crédits fournisseurs**

Il mesure la durée moyenne du crédit accordée à l'entreprise par ses fournisseurs. Pour cela, les règlements des fournisseurs doivent être supérieurs à la durée que donne l'entreprise à ses clients pour recouvrer ses créances.

$$\text{Ratio de rotation des crédits fournisseurs} = \text{achats (TTC)} / \text{fournisseurs et comptes rattachés.}$$

- Pour le délai de rotation

$$\text{Délai de rotation (en mois)} = 1 / R \times 12$$

$$\text{Délai de rotation (en jours)} = 1 / R \times 360$$

❖ **Les ratios de rentabilité**

La rentabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à produire un profit. Elle résulte de la comparaison entre un résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. [26]

✓ **La rentabilité commerciale**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Toutefois, compte tenu des éléments financiers et exceptionnels qui peuvent avoir une incidence non négligeable dans le calcul du résultat net, il est préférable d'analyser la rentabilité d'une entreprise avec des indicateurs plus économiques.

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \text{EBE} / \text{CA}$$

✓ **La rentabilité économique**

La rentabilité économique est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus après impôts issue de l'exploitation de l'**entreprise** (résultat d'exploitation) aux moyens mis en œuvre pour générer ses revenus (capitaux propres + endettement). Elle est obtenue comme suit :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôts e taxes} + \text{charges financières}}{\text{capitaux permanents}}$$

✓ **La rentabilité financière**

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise. Elle permet de savoir si l'entreprise arrive à générer de la rentabilité avec ses fonds propres. Pour cela, la rentabilité financière compare le résultat d'exploitation (après impôts) avec les capitaux propres de l'entreprise. Elle est obtenue en divisant le résultat net par le montant des capitaux propres :

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

❖ **L'effet de levier**

L'effet de levier détermine le montant maximum d'endettement acceptable pour une société, sans mettre en risque ses capitaux propres. Il s'agit en l'occurrence de comparer la rentabilité économique de l'entreprise au cout des capitaux empruntés. Il mesure l'impact positif ou négatif de la politique d'endettement de l'entreprise.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique alors l'endettement joue un rôle positif.

Si la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité économique donc l'endettement joue un rôle négatif. [27]

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

❖ La profitabilité

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. C'est le rapport entre un résultat et les ventes. Les analystes financiers utilisent ce taux de profitabilité pour évaluer les résultats futurs. Lorsque cette profitabilité diminue, cela signifie que la rentabilité nette de l'activité économique décroît ou devient négative, ce qui laisse augurer du pire. [27]

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CA}}$$

3.3 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

La cascade des soldes intermédiaires permet de dégager sur plusieurs niveaux la performance de l'entreprise et permet aux dirigeants d'ajuster la gestion de ses activités. Ils sont des indicateurs de gestion définis par le plan comptable général et déterminé à partir du compte de résultat de l'entreprise. Ces soldes permettent de mieux comprendre la formation du résultat de l'entreprise au cours d'un exercice. [28, 29]

❖ La marge commerciale (MC)

Il s'agit de l'excédent de ventes de marchandises sur le coût d'achat des marchandises vendues, c'est-à-dire leur marge commerciale. Cette dernière est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales (entreprises de distribution, autrement dit, celles qui n'effectuent aucune transformation des marchandises ; ventes en l'état des marchandises).

$$\begin{aligned} \text{La marge commerciale} &= \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des} \\ &\quad \text{marchandises vendues} \\ \text{Coût d'achat des marchandises vendues} &= \text{achats de marchandises nets} + \\ &\quad \text{variation de stock de marchandises} \end{aligned}$$

❖ La production de l'exercice

La production de l'exercice est réservée aux entreprises industrielles, c'est-à-dire celle qui ont une activité de transformation ou de fabrication de biens et de services. La production de l'exercice permet de mesurer l'activité de l'entreprise qu'elle a produite au cours d'un exercice.

Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée
Production stockée = c'est la variation de stocks de produits finis (et/ou de produits de cours) elle est égale au stock final – stock initial.

❖ La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée mesure la richesse créée (générée par les ressources humaines, techniques et financières) par une entreprise au cours d'un exercice. Elle constitue un indicateur de croissance économique de l'entreprise.

Valeur ajoutée = production de l'exercice + marge commerciale – consommation en provenance des tiers
Consommation en provenance des tiers = achat de matières premières et autres approvisionnements nets + variation de stocks de matières premières et autres approvisionnements + autres charges externes.

❖ L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Il traduit le résultat économique d'une entreprise au cours d'un exercice. Il représente la ressource fondamentale que l'entreprise tire de son activité. C'est un indicateur de gestion important, notamment au niveau du maintien ou de la croissance de l'activité d'une entreprise.

EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.

Il représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). Il constitue la ressource principale que l'entreprise tire de son activité.

❖ **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise indépendamment de sa politique d'endettement et du régime d'imposition. Il permet de comparer les entreprises appartenant au même secteur d'activité et de mettre en évidence le résultat que dégage une entreprise grâce à son outil de production.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges}$$

❖ **Le résultat courant avant impôt (RCAI)**

Il représente le résultat d'exploitation provenant des opérations normales et habituelles de l'entreprise. Il écarte du calcul les opérations exceptionnelles. Il permet d'apprécier la rentabilité financière d'une entreprise et aussi de mesurer la politique de financement choisie.

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} +/ - \text{quotas-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

❖ **Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel est obtenu par simple différence des opérations exceptionnelles. Ce solde permet de mesurer le poids du résultat exceptionnel dans la formation du résultat globale de l'entreprise. Isolé, il permet de mieux apprécier les performances de l'entreprise.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

❖ **Le résultat de l'exercice**

Il correspond au solde du compte de résultat de l'exercice. Il représente le résultat final de l'activité de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des facteurs. Il sert de base au calcul de la répartition des bénéfices entre les actionnaires.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{résultat courant avant impôt} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices.}$$

❖ **Les plus ou moins-values sur cession d'immobilisations**

Ce solde permet d'informer les tiers sur les montants des cessions réalisées par l'entreprise au cours d'un exercice. Il donne une information plus juste sur la formation du résultat.

Plus ou moins-values sur cession d'immobilisations = produits des cessions d'éléments d'actif – valeurs comptables nettes des éléments d'actifs cédés.

3.4 La capacité d'autofinancement (CAF)

3.4.1 Définition

La capacité d'autofinancement représente le montant des ressources réelles (ou surplus monétaire) dégagées par l'activité de l'entreprise. Cette CAF est généralement affectée au maintien ou au développement du potentiel économique de l'entreprise. C'est la partie de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et à ses associés. Elle sert à financer les investissements de l'entreprise, rémunérer les associés et rembourser les dettes financières. [30]

$$\text{CAF} = \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

3.4.2 Méthode de calcul de la CAF

Il existe deux méthodes :

a) La méthode additive

Le point de départ du calcul de la CAF par cette méthode est le résultat net comptable.

Tableau 14 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Eléments du compte de résultat	Montant
Résultat net de l'exercice	
+ Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation	
– Reprise sur provisions d'exploitation	
+ Dotations aux amortissements et aux provisions financières	
– Reprise sur provision financière	
+ Dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles	
– Reprise sur provision exceptionnelles	
+ Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	
– Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	
– Quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
CAF	

Source : Isabelle C, Thierry C, gestion financier, Edition DUNOD, paris, 2002, p 32.

b) La méthode soustractive

Le point de départ du calcul de la CAF par cette méthode est l'EBE.

Tableau 15 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Eléments du compte de résultat	Montant
Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation) + Transfert de charges d'exploitation + Autres produits d'exploitation – Autres charges d'exploitation +/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun + Produits financiers (sauf reprise sur provision financières) – Charges financières (sauf dotation aux amortissements et provisions financière) + Produits exceptionnels (sauf reprise sur provisions exceptionnelles ; produits de cession des éléments d'actif cédés et quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice) – Charges exceptionnelles (sauf dotations aux amortissements d'investissements et provisions exceptionnelles et valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés) – Participation des salariés aux résultats – Impôts sur les bénéfices	
CAF	

Source : Isabelle C, Thierry C, gestion financier, Edition DUNOD, paris, 2002, p 32.

3.4.3 Détermination de l'autofinancement

L'autofinancement représente ce qui reste à l'entreprise une fois rémunéré l'ensemble de ses partenaires économiques (personnel, Etat, prêteurs en capitaux et actionnaires). [30]

Autofinancement = capacité d'autofinancement – distribution des dividendes mis en paiement au cours de l'exercice.

3.4.4 La capacité de remboursement et d'endettement

❖ Le ratio de capacité de remboursement

Il mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières. C'est le rapport entre les ressources externes de financement (endettement global) et la capacité d'autofinancement (CAF). [31]

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Endettement global}}{\text{CAF}}$$

Une valeur de 3 ou 4 au ratio de capacité de remboursement signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptables, donc 3 ou 4 années de CAF, pour rembourser les dettes financières c'est-à-dire les dettes de long terme. C'est un niveau correct. Un ratio inférieur à 3 est bon pour l'entreprise et lorsque ce ratio franchit le seuil de 4, l'entreprise peut être considérée comme supportant un lourd endettement par rapport à la rentabilité générée. [31]

✓ **Le ratio de capacité d'endettement**

Il mesure le niveau d'endettement d'une entreprise en comparant la portion que détiennent ses créanciers (les dettes) avec la proportion que détiennent ses actionnaires (les capitaux propres), et ceci dans le but de comprendre la structure financière de l'entreprise, et de répondre à la question : comment est financée l'entreprise ? [31]

$$\text{Capacité d'endettement} = \frac{\text{Dettes financières nettes}}{\text{Capitaux propres}}$$

Dettes financière nettes = dettes financières (court et long terme) – trésorerie

✓ **Le ratio d'endettement est faible**

C'est un signe de bonne santé financière pour l'entreprise donc cette dernière dispose d'une marge de manœuvre pour emprunter en cas de besoin. Il peut signifier aussi que l'entreprise n'investit pas suffisamment ou qu'elle ne prend pas assez de risques. [31]

✓ **Le ratio d'endettement est élevé**

Il signifie que l'entreprise a une dépendance importante aux financements extérieurs. De manière très générale, un ratio supérieur à 200% est considéré comme élevé. [31]

Conclusion

Nous avons montré à travers ce chapitre les différentes méthodes d'analyse de l'activité et de la performance d'une entreprise. Cette dernière doit veiller sur le bon fonctionnement de son cycle d'exploitation en étudiant les différents indicateurs financiers qui doivent être effectués dans le temps et dans l'espace, autrement dit il faut suivre leur évolution régulièrement dans l'entreprise pour mieux appréhender sa situation financière.

L'analyse financière nous a fourni un ensemble de paramètres financiers qui vont servir à la détection des indicateurs de performance dans une entreprise qui est l'objet de notre travail, nous présenterons dans le chapitre suivant, les étapes et les démarches que nous avons suivies au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 2

- [1] DJENNADI A, CHEMMOUN N, (2015). Analyse financière des entreprises : cas d'une « entreprise nationale de peinture », université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou, p6.
- [2] A. DAYAN, (1999). Manuel de gestion financière, Edition Marketing, p 59.
- [3] E. COHEN, (2004). Analyse financière, Edition Economica, Paris, p 19.
- [4] MARION Alain, (2004). Analyse financière, 5eme édition, DUNOD, Paris, page12.
- [5] Jean Pierre LAHILLE, (2007). Analyse financière, 3ème édition, Paris, p11.
- [6] Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris, p70.
- [7] Pierre R, (2001). Analyse et diagnostic financier, Edition l'Organisation, paris, p32.
- [8] Hubert de La Bruslerie, (2014). Analyse financière, information financière, évaluation, diagnostic, DUNOD, Paris, p21.
- [9] Béatrice et Francis Grandguillot, (2016). L'essentiel de l'analyse financière, 14^{ème} édition, France, p13-15.
- [10] Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris, p103.
- [11] Berk,J et al .(2008). Finance d'entreprise, Pearson Education, Paris, p38-42.
- [12] Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris, p107.
- [13] E. COHEN, (2004). Analyse financière, édition Economica, Paris, p110.
- [14] Elie COHEN, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris, p111.
- [15] Béatrice et Francis Grandguillot, (2016). L'essentiel de l'analyse financière, 14^{ème} édition, France, p37-40.
- [16] J.Y. EGLEM, APHILIPPS, C et C. RAULET : Analyse comptable et financière, Paris, 2000, p 83-85

- [17] BODIE Z, MERTON R.-C, THIBIERGE C, SAMUELSON P, (2011). Finance, Pearson Education, 2^{ème} édition, p102.
- [18] BONNET F, (2000). Du bilan comptable au bilan financier, Économica, p25.
- [19] BOUYAKOUB Farouk, l'entreprise et le financement bancaire, édition CASBAH, p100.
- [20] TALEB Lotfi, (2018). Analyse de l'équilibre financier, ESSECT, p09.
- [21] BARNETO P, GREGORIO G, (2011). Finance – Manuel et applications, DUNOD, Paris, p49-50.
- [22] Franck Nicolas, (2012). Finance pour non-financiers, DUNOD, Paris, p87-88.
- [23] EGLEM Jean Yves-PHILLIPS Andre-RAULET Christiane et Christiane, (2002). Analyse comptable et financière, 8^{ème} édition DUNOD, Paris, P102.
- [24] VIZZAVONA P, (2004). Gestion financière, 9^{ème} édition ATTOLS, Paris, P49.
- [25] Franck Nicolas, (2012). Finance pour non-financiers, DUNOD, Paris, p220.
- [26] THIBIERGE C, (2011). Analyse financière, Vuibert, collection « Vuibert Entreprise », p65-66.
- [27] CABANE P, (2008). L'essentiel de la finance pour les managers, éditions d'Organisation, collection « Livres Outils », 2^{ème} édition, p42.
- [28] HARANGER-GAUTHIER M, HELOU M, (2008). Diagnostic financier – indicateurs et méthodologies, Hachette Supérieur, collection « les fondamentaux ».
- [29] PARIENTÉ S, (2009). Analyse financière et évaluation d'entreprise, Pearson Education, collection « Synthex », 2^{ème} édition.
- [30] GRAHAM B, MEREDITH S.-B, (2004). L'interprétation des états financier, édition Valor, 5^{ème} édition, collection « Livres d'investissement ».
- [31] BISSADA F.-Y, (2006). La gestion financière, un jeu d'enfant, édition d'Organisation, collection « Adetem Marketing Demain ».

Chapitre 3 : Construction des indicateurs de la performance financière de l'EPB

Introduction

Après avoir abordé la notion de performance ainsi que l'essentiel des concepts théoriques de la démarche de l'analyse financière et souligné ses principaux indicateurs et méthodes dont nous avons besoin pour notre étude de cas, vient le moment désormais de guider une analyse précise sur l'entreprise que nous avons retenue.

Dans ce présent chapitre, nous allons essayer d'appliquer l'analyse financière des bilans dans un but précis, celui de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions posées au début de ce travail. Mais avant d'entamer notre analyse, il y a lieu de commencer par une présentation générale de l'EPB.

1- Historique de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

1-1 Historique de la ville et du port

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaïa possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de 10 000 ans, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Bejaïa joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen. Grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers, Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

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

La Saldæ romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11^{ème} siècle que la berbère Begaiëth, devenue Ennaciria, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaïa devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par Fibonacci de Pise, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaïa, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages actuels du port débuta en 1834, elle fût achevée en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaïa.

1-2 Historique de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

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

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

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et aux fonctionnements de celles-ci. **(Voir annexe VII)**

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, se situant à 13, Avenue des frères Amrani. Bejaia, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algérien, actuellement, il a été augmenté à 3.500.000.000 de DA. L'exercice social se débute le 1^{er} Janvier et se termine le 31 Décembre.

1-3 Les missions et activités de l'entreprise

1-3-1 Les missions de l'entreprise

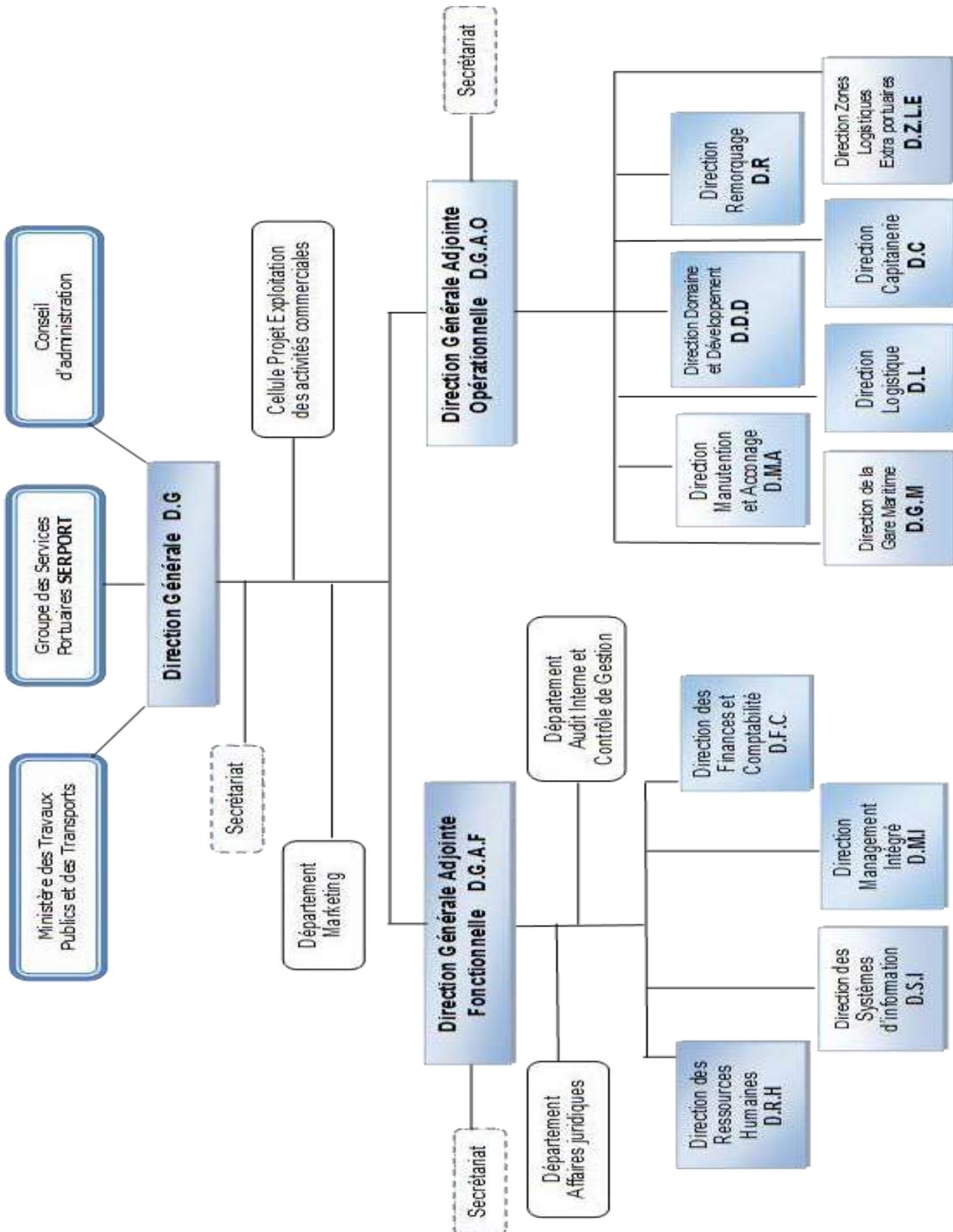
- Organisation de l'accueil des navires.
- Aide à la navigation (Pilotage des navires).
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.

- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires).
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires.
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

1-3-2 Les activités de l'entreprise

- L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :
 - ✓ Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
 - ✓ La réception des marchandises.
 - ✓ Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
 - ✓ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
 - ✓ Pointage des marchandises.D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :
 - ✓ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
 - ✓ Pesage des marchandises (ponts bascules).
 - ✓ Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

Figure 5: Organigramme de l'EPB.



Source : document interne de l'EPB.

1-4 Organisation de l'entreprise

Des ajustements ont été effectués à certains organigrammes de l'entreprise, marqués, entre autre, par :

- ✓ Le transfert du Département Audit Interne et Contrôle de la Direction Générale à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.
 - ✓ Le transfert du Département Marketing de la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle à la Direction Générale.
 - ✓ Le transfert de la fonction Paie de la Direction des Ressources Humaines à la Direction des Finances et Comptabilité.
 - ✓ Le transfert des deux communications : interne et externe de la Direction des Systèmes d'informations au Département Marketing de la Direction Générale.
 - ✓ La création de la Cellule Projet Exploitation des activités commerciales, rattachée à la Direction Générale.
 - ✓ La création du Service Gestion du Patrimoine, rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle.
- a) **Directions opérationnelles** : il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.
- **Direction Générale Adjointe Opérationnelle** : elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.
 - **Direction Manutention et Acconage (DMA)** : elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :
 - Manutention : qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

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

- Acconage : a pour tâches :

Pour les marchandises :

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

Pour le service :

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terre-pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
- **Direction Domaine et Développement (DDD) :** elle a pour tâches :
 - Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
 - Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
 - Pesage des marchandises (pont bascule).
 - Avitaillement des navires en eau potable.
- **Direction Logistique (DL) :** elle exerce les métiers suivants :
 - L'approvisionnement en pièces de rechange : ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
 - La maintenance des équipements : structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.

- La planification des affectations : dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.
- **Direction Capitainerie (DC)** : elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- Amarrage : cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.
- L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser.
- Accostage : le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Direction Remorquage (DR)** : elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :
 - Le Remorquage portuaire.
 - Le Remorquage hauturier (haute mer).
 - Le Sauvetage en mer.
- **Direction des Zones Logistiques Extra portuaires (DZLE)** : elle est chargée de la gestion et le développement des ports secs de l'entreprise.
- b) **Directions fonctionnelles** : il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.
 - **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle** : elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.
 - **Direction Management Intégré (DMI)** : elle est chargée de :
 - La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (processus, programmes de management, plans et projets d'amélioration et indicateurs de mesure) ;
 - L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
 - La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;

- Direction Systèmes d'information : elle est chargée de :
 - Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
 - Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
 - Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
 - Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
 - Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.
- **Direction Finances et Comptabilité (DFC)** : elle est chargée de :
 - La tenue de la comptabilité.
 - La gestion de la paie.
 - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
 - La tenue des inventaires.
 - Le contrôle budgétaire.
- **Direction Ressources Humaines (DRH)** : elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux.

Elle assure aussi les tâches suivantes :

- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens (achats courants, parc automobile, ...etc.).
- **Direction Gare Maritime (DGM)** : elle est chargée de :
 - Veiller à l'accueil, l'orientation, le confort et la sécurité des passagers et leurs véhicules durant leurs escales du débarquement jusqu'à l'embarquement ;
 - Assurer la coordination entre les différentes structures intervenantes pour garantir les meilleures conditions de transit aux passagers ;
 - Assurer la gestion totale du parking de la Gare Maritime ;
 - Planifier le pré-développement et le lancement du futur centre commercial et de loisirs de la nouvelle Gare Maritime.

2- Construction des instruments financiers nécessaires à la détection des indicateurs de la performance financière

Après avoir exposé l'organisme d'accueil, il est temps de présenter les bilans financiers et ceux condensés qui servent comme instruments d'analyse de la situation financière de l'entreprise. Mais aussi pour pouvoir dégager les indicateurs indispensables pour pouvoir juger du degré de performance de l'entreprise étudiée.

2-1 Elaboration des bilans financiers des exercices 2017 et 2018

Il est indispensable de présenter les bilans financiers qui constituent notre source d'information de base et ceux de grandes masses qui nous permettront de donner un avis sur les équilibres fondamentaux afin de juger le degré de performance de l'EPB.

❖ Pour l'exercice 2017

Tableau 16 : Bilan financier de l'année 2017 (en milliers de dinars)

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	18 626 412	Capitaux permanents	19 135 281
Immobilisations incorporelles	32 056	Capitaux propres :	13 357 716
Immobilisations corporelles	6 262 102	Capital émis	3 500 000
Immobilisations en cours	6 760 170	Primes et réserves	7 269 497
Immobilisations financières	5 307 317	Résultat net	1 893 443
Impôts différés actif	264 767	Autres capitaux propres - report à nouveau-	694 776
Actif circulant	2 152 919		
Valeurs d'exploitation :	231 325	DLMT :	5 777 565
Stock et encours	231 325	Emprunts et dettes financières	4 910 611
Valeurs réalisables :	1 232 279	Impôts (différés et provisionnés)	00
Clients	541 160	Autres dettes non courantes	00
Autres débiteurs	96 752	Provisions et produits constatés d'avance	866 954
Impôts et assimilés	594 367		
Autres créances et emplois assimilés	00	DCT :	1 644 050
Valeurs disponibles :	689 315	Fournisseurs et comptes rattachés	669 501
Placement et autres actifs financiers courants	8 406	Impôts	96 347
Trésorerie	680 909	Autres dettes courantes	878 202
		Trésorerie passive	00
Total général de l'actif	20 779 331	Total général du passif	20 779 331

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

**Chapitre 3 : Construction des indicateurs de la performance
financière de l'EPB**

Tableau 17 : Bilan des grandes masses de l'année 2017 (en milliers de dinars)

Actif	Montant	% ⁷	Passif	Montant	%
AI	18 626 412	89,64	CP	13 357 716	64,28
VE	231 325	1,11	DLMT	5 777 565	27,80
VR	1 232 279	5,93	DCT	1 644 050	7,91
VD	689 315	3,32			
Total actif	20 779 331	100%	Total passif	20 779 331	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

❖ **Pour l'exercice 2018**

Tableau 18 : Bilan financier pour l'année 2018 (en milliers de dinars)

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	21 007 115	Capitaux permanents	21 902 326
Immobilisations incorporelles	25 533	Capitaux propres :	13 503 615
Immobilisations corporelles	8 034 573	Capital émis	3 500 000
Immobilisations en cours	7 769 918	Primes et réserves	8 515 122
Immobilisations financières	4 822 404	Résultat net	1 140 976
Impôts différés actif	354 687	Autres capitaux propres - report à nouveau-	347 518
Actif circulant	2 874 544		
Valeurs d'exploitation :	295 866	DLMT :	8 398 711
Stock et encours	295 866	Emprunts et dettes financières	6 986 363
Valeurs réalisables :	1 239 891	Impôts (différés et provisionnés)	14 469
Clients	699 142	Autres dettes non courantes	139 204
Autres débiteurs	179 192	Provisions et produits constatés d'avance	1 258 675
Impôts et assimilés	361 558		
Autres créances et emplois assimilés	00	DCT :	1 979 333
Valeurs disponibles :	1 338 787	Fournisseurs et comptes rattachés	914 616
Placement et autres actifs financiers courants	00	Impôts	572 461
Trésorerie	1 338 787	Autres dettes courantes	492 256
		Trésorerie passive	00
Total général de l'actif	23 881 659	Total général du passif	23 881 659

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

⁷ Montant / total actif *100

Tableau 19 : Bilan des grandes masses de l'année 2018 (en milliers de dinars)

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
AI	21 007 115	87,96	CP	13 503 615	56,54
VE	295 866	1,24	DLMT	8 398 711	35,17
VR	1 239 891	5,19	DCT	1 979 333	8,29
VD	1 338 787	5,61			
Total actif	23 881 659	100%	Total passif	23 881 659	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

2-2 Les variations des postes du bilan financier de l'exercice 2018 par rapport à 2017

Pour analyser la structure financière, il est important et indispensable de voir l'évolution des postes du bilan et étudier les relations qui existent entre eux, ceci nous permettra de donner un avis sur les équilibres fondamentaux qui représentent un très bon indicateur du degré de performance de l'entreprise.

Tableau 20 : Variations des postes des bilans financiers : période 2017-2018 (en milliers de dinars)

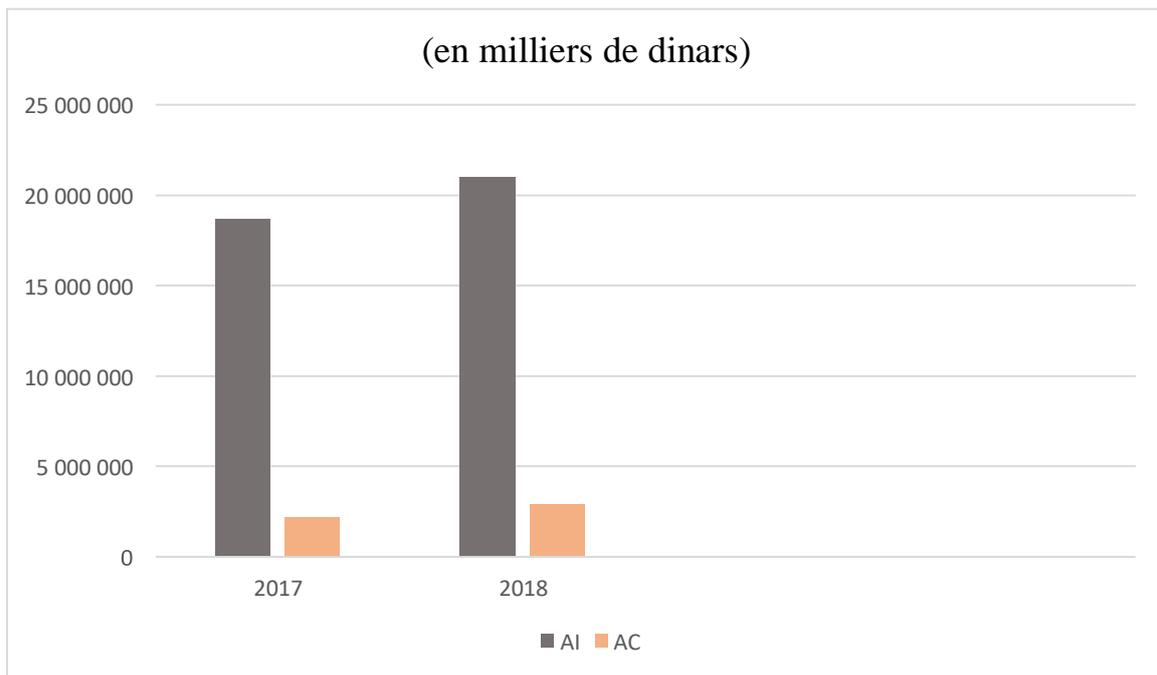
Désignation	2017	2018	Variation ⁸	% variation ⁹
AI	18 626 412	21 007 115	2 380 703	12,78
AC	2 152 919	2 874 544	721 625	33,52
VE	295 866	231 325	(64 541)	27,90
VR	1 232 279	1 239 891	7 612	0,62
VD	689 315	1 338 787	649 472	94,22
Total de l'actif	20 779 331	23 881 659	3 102 328	14,93
KP	19 135 281	21 902 326	2 767 045	14,46
CP	13 357 716	13 503 615	145 899	1,09
DLMT	5 777 565	8 398 711	2 621 146	45,37
DCT	1 644 050	1 979 333	335 283	20,39
Total du passif	20 779 331	23 881 659	3 102 328	14,93

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

⁸ Valeur 2018 – valeur 2017

⁹ Valeur 2018 / valeur 2017 * 100

Figure 6: Représentation graphique des actifs des bilans financiers.

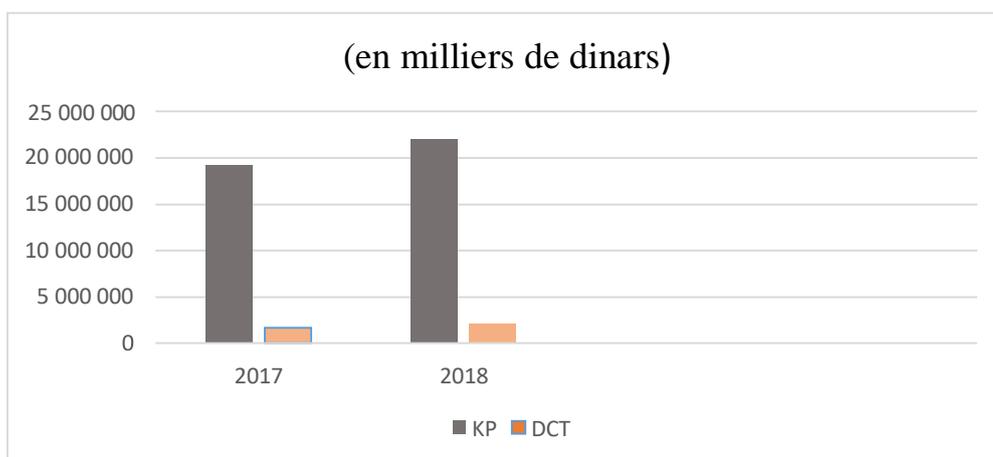


Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

D'après ce graphique, on constate que l'entreprise a enregistré une augmentation des AI de 12,78% par rapport à 2017 qui est due à l'augmentation des immobilisations corporelles et celles en cours. On constate la même chose concernant les AC. Autrement dit, ces derniers ont augmenté de 33,52% en 2018 par rapport à 2017, ils sont constitués de :

- ✓ **Valeurs d'exploitation** : l'entreprise a enregistré une augmentation des stocks et encours de 27,90 % en 2018 par rapport à 2017.
- ✓ **Valeurs réalisables** : pour les créances et emplois assimilés, ils ont marqué une légère évolution de 0,62 %.
- ✓ **Valeurs disponibles** : la trésorerie a connu une forte augmentation de 94,22 % en 2018 par rapport à 2017.

Figure 7: Représentation graphique des passifs des bilans financiers.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

En interprétant ce graphique ci-dessus, on remarque que les KP ont enregistré une augmentation de 14,46% en 2018 par rapport à 2017 qui est due à l'augmentation des CP (plus précisément l'augmentation des primes et réserves) et aussi l'évolution positive des DLMT (plus exactement les emprunts et dettes financières). Aussi même constat relevé pour les DCT, qui ont augmenté de 20,39% en 2018 par rapport à 2017, ceci est dû à une augmentation des impôts et des dettes fournisseurs et comptes rattachés.

3- L'analyse de l'équilibre financier

Il s'agit ici de calculer les trois indicateurs de l'équilibre financier, en l'occurrence : le FRN, le BFR et la situation de trésorerie. Une fois cette tâche accomplie, nous chercherons à analyser leur évolution pour la période étudiée et nous porterons un jugement objectif sur la performance de l'entreprise.

3-1 L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

En nous appuyant sur les résultats obtenus à partir des bilans financiers élaborés ci-dessus, nous pouvons désormais procéder à l'analyse des indicateurs de l'équilibre financier qui sont très importants pour l'EPB.

3-1-1 Calcul du fond de roulement

❖ Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{KP} - \text{AI}$$

Tableau 21 : Calcul du FRN par le haut du bilan (en milliers de dinars)

Désignation	2017	2018
KP	19 135 281	21 902 327
AI	18 626 412	21 007 116
FRN	508 869	895 211

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

❖ **Par le bas du bilan**

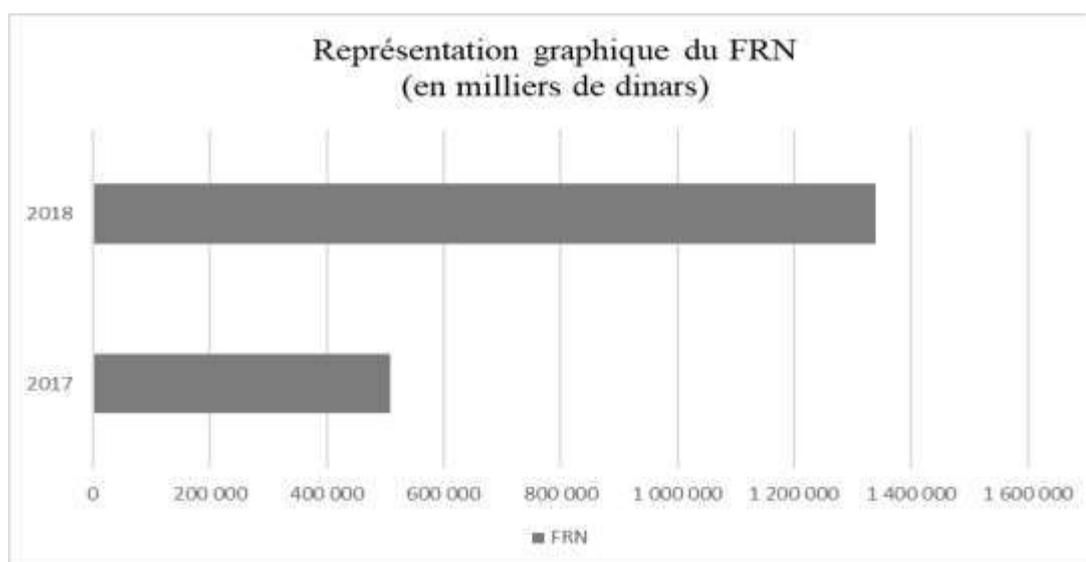
$$\text{FRN} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Tableau 22 : Calcul du FRN par le bas du bilan (en milliers de dinars)

Désignation	2017	2018
AC	2 152 919	2 874 544
DCT	1 644 050	19 79 333
FRN	508 869	895 211

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Figure 8 : Représentation graphique du FRN.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Commentaire

On remarque que durant les deux années le FRN est positif. En outre, on constate également une nette augmentation en 2018 par rapport à 2017 de l'ordre de 386 342 DA. L'excédent dégagé permet de financer en totalité ou partiellement le BFR et le solde contribuera à former la TR nette de l'entreprise.

Plus précisément, quand il est calculé à partir du long terme (par le haut du bilan), un FRN positif signifie que les ressources de l'entreprise sont stables et excèdent les emplois durables ce qui permet de financer l'activité de l'entreprise. Quand il est calculé à partir du court terme (par le bas du bilan), un FRN positif signifie que la liquidation des actifs à court terme permet de payer les dettes à court terme (s'il y a besoin de rembourser les dettes). Autrement dit, l'entreprise a généré un excédent qui constitue une marge de sécurité et une garantie de solvabilité. Le fait que ce paramètre soit positif et en augmentation pour les deux exercices, indique que l'entreprise est performante.

3-1-2 Calcul du besoin en fonds de roulement

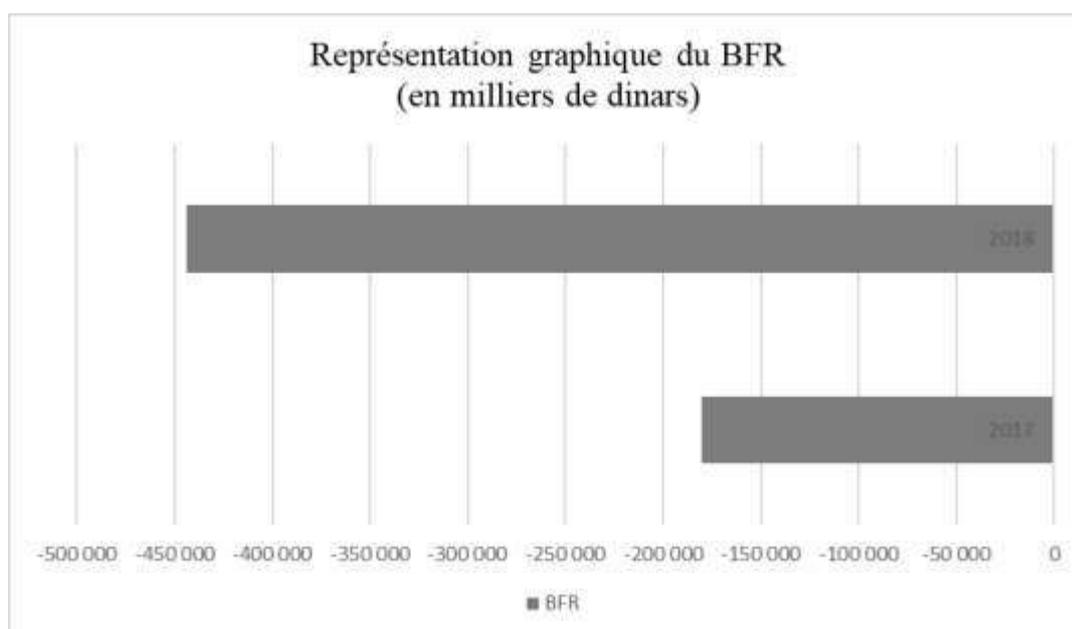
$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT} \text{ (sauf les concours bancaires)}$$

Tableau 23 : Calcul du besoin de fonds de roulement (en milliers de dinars)

Désignation	2017	2018
VE + VR	1 463 604	1 535 757
DCT	1 644 050	19 79 333
BFR	(180 446)	(443 576)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Figure 9 : Représentation graphique du BFR.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Commentaire

On constate que, durant les deux années, le BFR est négatif ce qui signifie que l'entreprise est en bonne santé financière. Les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité, donc elle est capable d'honorer ses dettes de court terme. Ce qui sous-tend une performance de l'entreprise.

3-1-3 Calcul de la trésorerie

❖ Méthode 01

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Tableau 24 : Première méthode de calcul de la trésorerie (en millier de dinars)

Désignation	2017	2018
FRN	508 869	895 211
BFR	- 180 446	- 443 576
TR	689 315	1 338 787

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

❖ **Méthode 02 :**

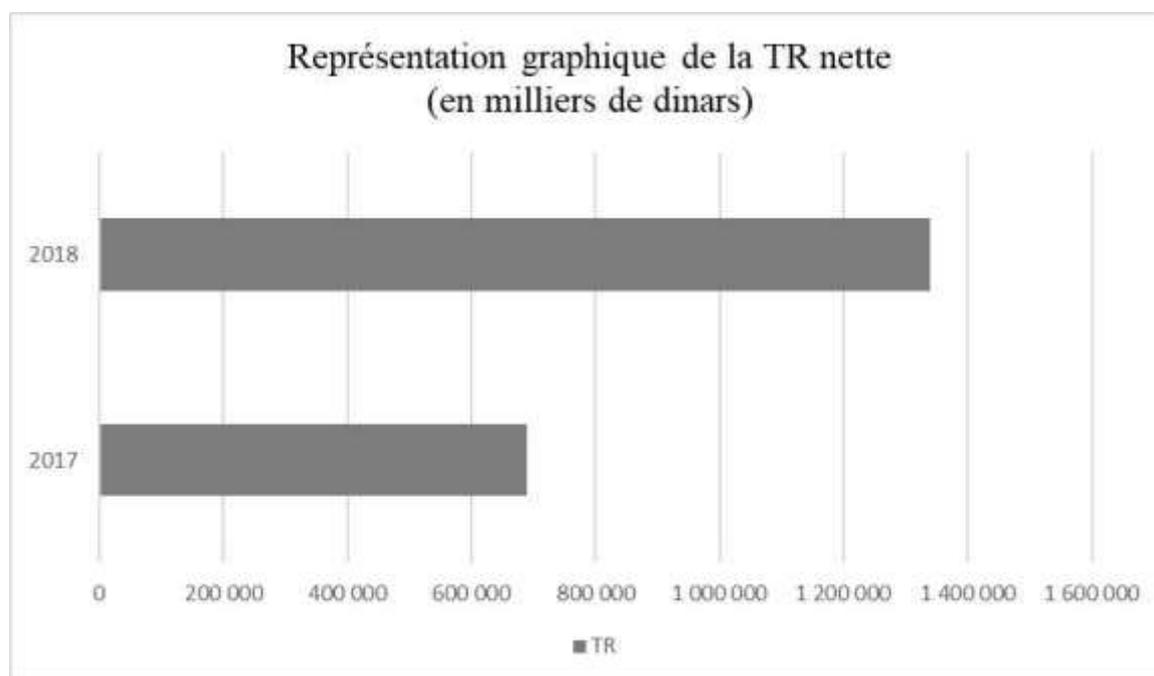
$$TR = TR \text{ active} - TR \text{ passive}$$

Tableau 25 : Deuxième méthode de calcul de la trésorerie (en milliers de dinars)

Désignation	2017	2018
TR active	689 315	1 338 787
TR passive	00	00
TR	689 315	1 338 787

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Figure 10 : Représentation graphique de la trésorerie nette de l'entreprise.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Commentaire

On s'aperçoit clairement que durant les deux années la TR nette est positive de plus il y a une nette augmentation en 2018 par rapport à 2017 de 649 472 DA ce qui reflète une situation sereine et une performance de l'entreprise. En d'autres termes, c'est ce qui reste à l'entreprise après avoir financé tous ses besoins.

Grâce aux résultats obtenus en calculant les trois indicateurs de l'équilibre financier ci-dessus, on déduit que la structure de l'EPB est solide et lui permet de garder un équilibre financier. Elle est donc performante financièrement puisque les équilibres de sa structure financière sont maintenus.

3-2 Etude des différents ratios

Les ratios sont des outils qui permettent de procéder à une vérification du degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise étudiée. Ce sont également des indicateurs de performance financière, ils mettent en rapport deux données et se matérialisent par une division. Il y en a plusieurs mais on va se baser sur les plus significatifs.

3-2-1 Ratios de structure financière

Ces ratios nous permettent de déterminer le niveau de cohérence et de stabilité des composantes de la structure financière de l'entreprise ainsi le degré de performance de cette dernière.

Tableau 26 : Ratios de structure financière

Désignation	Règle de calcul	Norme	2018	2017	Interprétation
Ratio de financement permanent	$R = \text{capitaux permanents} / \text{actif fixe}$	≥ 1	1,04	1.03	Il est supérieur à 1 durant les deux années et ceci signifie que l'entreprise a totalement financé ses immobilisations et a dégagé un FRN positif. Elle dispose ainsi d'une capacité de financement.
Ratio de financement propre	$R = \text{capitaux propres} / \text{actif fixe}$	> 0.5	0,64	0,72	Les capitaux propres peuvent couvrir plus de 60 et 70% respectivement en 2018 et 2017 de ses immobilisations, la norme requise est respectée.
Ratio de financement de l'investissement	$R = \text{actif fixe} / \text{total du bilan}$	> 0.5	0,88	0,90	Le ratio a stagné pendant les deux années. L'entreprise étudiée a dépassé la norme recommandée dans la théorie financière. Elle possède donc une bonne politique d'investissement. Cependant, ceci risque d'altérer son degré de liquidité et conduire à des problèmes de trésorerie.
Ratio de financement total	$R = \text{capitaux propres} / \text{total du bilan}$	$> 0,5$	0,57	0,64	Les capitaux propres représentent 64% en 2017 et 57% en 2018 des ressources de l'entreprise, ce qui présage une situation d'autonomie financière.
Ratio d'autonomie financière	$R = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes}$	> 1	1,30	1.80	On remarque que les deux ratios sont supérieurs à 1 mais en 2018 il a baissé de 0.50 points, cela signifie que les capitaux propres de l'entreprise sont plus importants que les dettes. Elle peut donc couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres.

Chapitre 3 : Construction des indicateurs de la performance financière de l'EPB

Ratio de liquidité générale	$R = \text{actif circulant} / \text{DCT}$	>1	1,45	1,31	Dans les deux années il est supérieur à 1 et on remarque une légère augmentation de 0.14 points par rapport à 2017, ce qui signifie que l'actif circulant peut largement financer ses DCT. L'entreprise peut alors être considérée comme solvable à court terme.
Ratio de liquidité réduite	$R = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$	>1	1,30	1,17	Durant les deux années on remarque que ce ratio est supérieur à 1 avec une faible augmentation de 0.15 points par rapport à 2017, ce qui signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses DCT sans devoir vendre ses stocks.
Ratio de liquidité immédiate	$R = \text{VD} / \text{DCT}$	Entre 0,3 et 0,5	0,68	0,42	On constate que le ratio répond parfaitement à la norme recommandée ce qui est favorable pour l'entreprise.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Les ratios calculés ci-dessus certifient que l'entreprise étudiée est solvable, liquide et indépendante financièrement ce qui est un bon signe de santé financière. Ceci revient à dire que l'EPB est performante du point de vue financier.

3-2-2 Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité constituent des indicateurs privilégiés pour évaluer la performance de l'entreprise.

Tableau 27 : Ratios de rentabilité

Désignation	Règle de calcul	2018	2017	Interprétation
Ratio de rentabilité financière	$R = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux propres} * 100$	8,44	14,17	Les capitaux propres de l'entreprise sont rentables pour les deux exercices étudiés. Néanmoins, une baisse approximative de six points est enregistrée en 2018 par rapport à 2017.
Ratio de rentabilité économique	$R = \text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières} / \text{capitaux permanents} * 100$	8,06	11,26	Les actifs de l'entreprise sont rentables pour les deux exercices avec une baisse de l'ordre de trois points en 2018 relativement à l'exercice précédent.

Chapitre 3 : Construction des indicateurs de la performance financière de l'EPB

L'effet de levier	R= rentabilité économique – rentabilité financière	-0,38	-2,91	On remarque que durant les deux années l'effet de levier est négatif. Ceci veut dire que l'endettement est dans ce cas défavorable car il détériore la rentabilité financière de l'entreprise.
-------------------	--	-------	-------	--

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

3-2-3 Ratio de solvabilité

Ce ratio nous aidera à déterminer si l'entreprise étudiée se trouve en mesure de rembourser ses dettes dans les délais.

Tableau 28 : Ratio de solvabilité

Désignation	Règle de calcul	Norme	2018	2017	Interprétation
Ratio de solvabilité générale	R= total de l'actif / (DLMT+ DCT)	>1	2,30	2,80	Nous constatons que ce ratio est supérieur à 1 durant les deux exercices avec une diminution de l'ordre de 0.50 points en 2018. Donc il y a une sécurité générale, car les avoirs de l'entreprise sont en mesure de rembourser toutes les dettes, ce qui est bon pour une entreprise.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

3-2-4 Ratio de profitabilité

Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité pour évaluer les résultats futurs et de porter un jugement sur sa performance.

Tableau 29 : Ratio de profitabilité

Désignation	Règle de calcul	2018	2017	Interprétation
Taux de profitabilité	T= résultat net de l'exercice / CA *100	19,32	36,14	Le taux de profitabilité est élevé durant les deux années, donc l'entreprise peut réduire les prix sans toucher le bénéfice.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

3-2-5 Ratios de rotation

L'objectif de cette catégorie de ratios est d'évaluer la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et ainsi de savoir si elle est performante.

Tableau 30 : Ratios de rotation

Désignation	Règle de calcul	2018	2017	Interprétation
Ratio de rotation des stocks	$R = \text{stock moyen} / \text{achats consommés} * 360$	96,38	26,96	La durée moyenne de stockage est en augmentation relativement à l'exercice 2018.
Ratio de rotation des crédits clients	$R = \text{clients et comptes rattachés} + \text{effet escompté non échu} / \text{CA} * 360$	42,62	37,18	Le même constat est tiré concernant ce ratio, où une nette prolongement du délai est constaté probablement due à la négociation de délais plus longs de la part de la clientèle.
Ratio de rotation des crédits fournisseurs	$R = \text{fournisseurs et comptes rattachés} + \text{effet à payer} / \text{achats TTC} * 360$	1125,10	1527,84	L'entreprise a largement du temps pour rembourser ses dettes. Par ailleurs, ce constat met l'entreprise complètement à l'aise par rapport à ses délais clients car elle ne se soucie pas du remboursement immédiat (à court terme) de ses fournisseurs.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

L'analyse des différents ratios montre que la rentabilité financière et économique sont satisfaisantes et aussi l'entreprise se trouve dans la capacité de rembourser ses DCT dans les délais. L'EPB est performante du double point de vue financier et économique.

3-3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

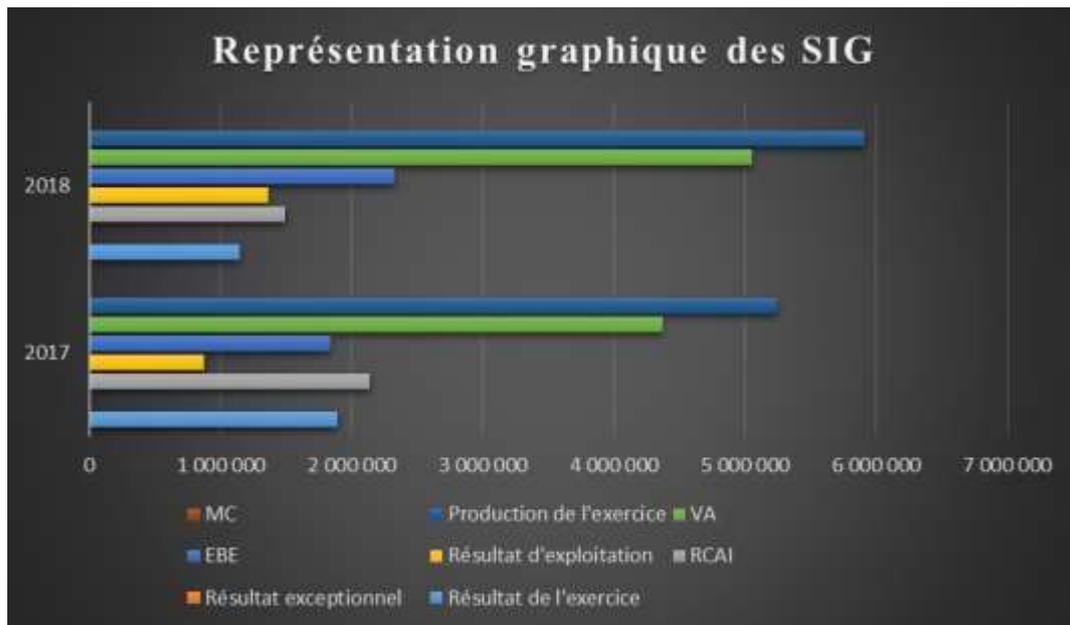
Les SIG permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité et la formation de son bénéfice (ou déficit) et sur les performances à la fois économiques, industrielles et commerciales. Le tableau suivant nous présente les différents SIG pour le cas de l'EPB.

Tableau 31 : Les soldes intermédiaires de gestion (en milliers de dinars)

Soldes intermédiaires de gestion	Montant	
	2018	2017
Marchandises vendues	00	00
– Coût d'achat des marchandises vendues	00	00
Marge commerciale	00	00
Production vendue	00	00
+ Production stockée	00	00
+ Prestations de services	5 904 796	5 239 320
Production de l'exercice	5 904 796	5 239 320
+ Marge commerciale	00	00
– Consommation de l'exercice en provenance des tiers	852 604	873 069
Valeur ajoutée	5 052 192	4 366 251
+ Subventions d'exploitation	00	00
– Impôts, taxes et versements assimilés	128 124	124 285
– Charges de personnel	2 599 552	2 404 020
Excédent brut d'exploitation	2 324 516	1 837 945
+ Reprises sur charges et transferts sur charges d'exploitation	1 864	12 617
+ Autres produits	47 372	90 066
– Dotations aux amortissements et aux provisions	1 006 498	1 067 169
– Autres charges	7 986	3 244
Résultat d'exploitation	1 359 268	870 217
+ Quote-part de résultat sur opération faite en commun	00	00
+ Produits financiers	202 811	1 302 422
– Charges financières	75 649	37 465
Résultat courant avant impôt	1 486 430	2 135 174
Produit exceptionnel	00	00
– Charges exceptionnelles	00	00
Résultat exceptionnel	00	00
Résultat courant avant impôt	1 486 430	2 135 174
+ Impôts différés	75 450	(143 118)
– Participation des salariés	00	00
– Impôts sur les bénéfices	420 904	98 613
Résultat de l'exercice	1 140 976	1 893 442

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Figure 11 : Représentation schématique des SIG (en milliers de dinars)



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

✓ **Interprétation des résultats des SIG pour les deux exercices 2017 et 2018**

❖ **La marge commerciale**

La marge commerciale de cette entreprise est nulle du fait que l'entreprise étudiée relève du secteur de la prestation de service.

❖ **La production de l'exercice**

La production de l'exercice a enregistré une augmentation de 665 476 DA en 2018 par rapport à 2017. Cette augmentation est due à la hausse du chiffre d'affaires qui est passé de 5 239 320 DA à 5 904 796 DA. Ce qui est un très bon indicateur de la performance industrielle de l'entreprise.

❖ **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est le solde du compte de production, l'entreprise a connu une variation positive de 685 941 DA en 2018 par rapport à 2017. Cette augmentation est due à une augmentation importante de la production expliquée par la performance des facteurs de production (capital et personnel).

❖ **L'excédent brut d'exploitation**

L'entreprise a enregistré un EBE positif au cours des deux années ce qui signifie que l'activité est profitable voire même rentable, avec amélioration importante de 486 571 DA en 2018 par rapport à 2017.

Cette augmentation est due à l'importance de la valeur ajoutée d'une part et de la bonne maîtrise des charges, d'autre part.

❖ **Le résultat d'exploitation**

L'entreprise a dégagé un résultat positif durant les deux années, cette situation montre que l'activité principale de cette entreprise est profitable. Le résultat a augmenté de 489 051 DA en 2018 par rapport à 2017, cela est dû à l'augmentation de l'EBE et à la diminution des :

- Dotations aux amortissements et aux provisions de 60 670 DA.
- Reprises sur pertes de valeur et provisions de 10 753 DA.
- Produits opérationnels de 42 693 DA.

❖ **Le résultat courant avant impôt**

Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise, dans notre cas ce résultat est positif durant les deux années, mais il a connu une baisse de 648 744 DA en 2018 par rapport à 2017 en raison de la diminution du résultat financier de 1 137 795 DA. En dépit de cette constatation, il est clair que l'entreprise enregistre une double performance économique et financière.

❖ **Le résultat exceptionnel**

Ce résultat est nul car l'entreprise n'exerce aucune activité exceptionnelle.

❖ **Le résultat net de l'exercice**

L'entreprise est bénéficiaire durant les deux années étudiées, tout en dénotant une diminution du résultat net de 752 466 DA par rapport à 2017, cela est justifié par une augmentation des impôts de 322 291 DA en 2018 par rapport à 2017 et une diminution du RCAI de l'ordre de 648 744 DA.

3-4 L'analyse de la CAF

La CAF est un flux potentiel de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. Elle représente une ressource de financement d'origine interne comme elle est la partie de la VA qui revient à l'entreprise et à ses associés. Nous allons calculer celle de l'entreprise étudiée par deux méthodes :

❖ **Méthode additive**

Tableau 32 : Calcul de la CAF par la méthode additive (en milliers de dinars)

Désignation	2018	2017
Résultat net de l'exercice	1 140 976	1 893 442
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	1 006 498	1 067 169
– Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 864	12 618
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	00	00
– Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	00	00
– Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat	00	00
CAF	2 145 610	2 947 993

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

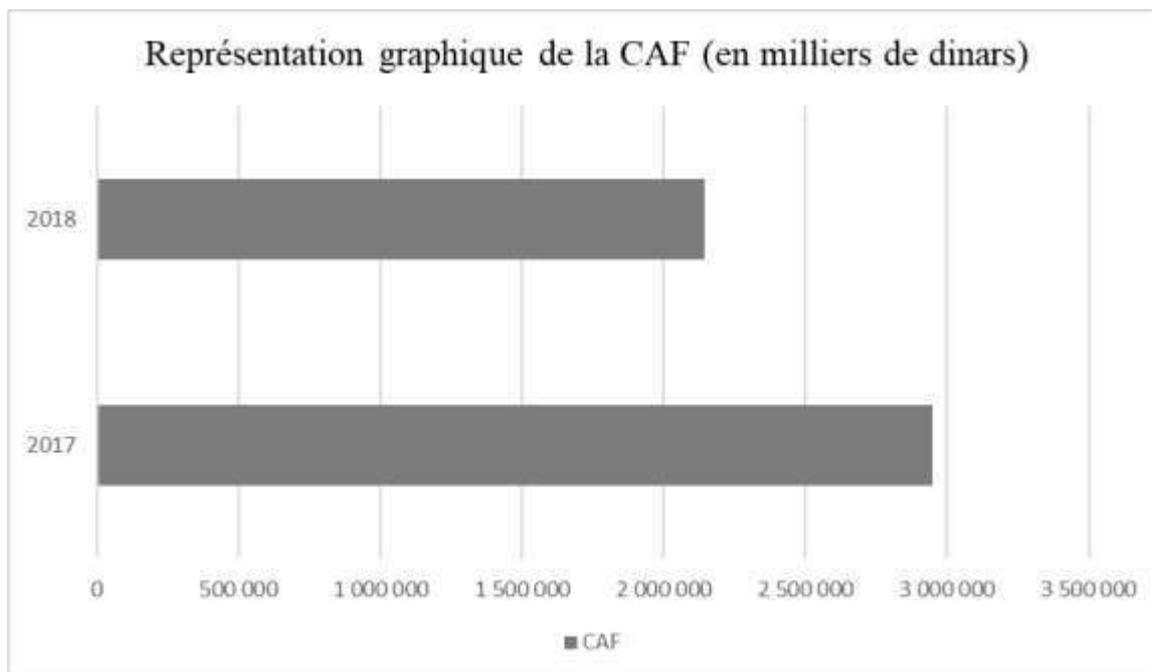
❖ **Méthode soustractive**

Tableau 33 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive (en milliers de dinars)

Désignation	2018	2017
Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)	2 324 516	1 837 946
+ Transfert de charges d'exploitation	00	00
+ Autres produits d'exploitation	47 372	90 066
– Autres charges d'exploitation	7 987	3 244
+ Produits financiers	202 812	1 302 422
– Charges financières	75 649	37 465
+ Produits exceptionnels	00	00
– Charges exceptionnelles	00	00
– Participation des salariés aux résultats	00	00
– Impôts sur les bénéfices	420 904	98 613
– Impôts différés	75 450	143 119
CAF	2 145 610	2 947 993

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Figure 12 : Représentation graphique de la CAF



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

✓ **Interprétation de la CAF :**

On constate que l'entreprise a généré une capacité d'autofinancement positive durant les deux années, ce qui signifie que l'entreprise a dégagé un surplus monétaire, donc elle a la possibilité de financer de nouveaux investissements ou de rembourser ses emprunts ce qui lui assure une sécurité financière. Mais on remarque une diminution bien apparente de la CAF au cours de l'année 2018 de l'ordre de 802 383 DA ceci est dû :

❖ À la diminution :

- Du résultat net de l'exercice de 752 466 DA en 2018.
- Des dotations aux amortissements et aux provisions de 60 671 DA en 2018.
- Des produits d'exploitation de 42 694 DA en 2018
- Des produits financiers de 1 099 610 DA en 2018

❖ Et à l'augmentation :

- Des charges d'exploitation de l'ordre 4 743 DA.
- Des charges financières de 38 184 DA.
- Des impôts sur les bénéfices de 519 517 DA et les impôts différés de 89769 DA.

❖ **Capacité de remboursement et d'endettement**

Le tableau ci-dessous nous permettra de porter un jugement objectif sur le degré de performance de l'EPB.

Tableau 34 : Calcul de la capacité de remboursement et d'endettement

Désignation	Règle de calcul	2018	2017	Interprétation
Capacité de remboursement	Dettes financières/ CAF	4,84	2,52	On remarque que durant l'exercice 2017 le ratio est inférieur à 4 donc c'est un niveau correct, elle peut rembourser ses dettes facilement. Par contre en 2018 on remarque une augmentation de l'ordre de 2.32 points et dans ce cas l'entreprise peut être considérée comme supportant un lourd endettement par rapport à la rentabilité générée.
Capacité d'endettement	Total des dettes/ Total des CP	0,77	0,56	On remarque que durant les deux exercices ce ratio est inférieur à 1. De plus une augmentation est enregistrée en 2018 par rapport à 2017 de 0.21 points. Ceci indique que l'entreprise souffre moins du poids de l'endettement en raison du remboursement d'une partie de ce dernier.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, l'analyse financière nous a permis d'exposer la situation financière de l'EPB, elle nous a permis d'émettre un avis positif ou négatif sur sa santé financière et de dégager un certain nombre d'indicateurs de performance. Nous constatons ce qui suit :

A partir de l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier, nous constatons que la structure de l'EPB est équilibrée durant les deux exercices. Notre jugement repose sur les faits suivants :

Le FRN est positif pendant les deux années étudiées avec un BFR négatif et une TR supérieure à 0 et qui a connu à son tour une nette augmentation en 2018. L'équilibre de la structure financière est un très bon indicateur de performance financière de l'EPB.

La méthode des ratios nous a permis de constater que la structure est solide et solvable. Par ailleurs, l'EPB est rentable durant les deux exercices étudiés étant donné que ses ratios de rentabilité financière et économique sont satisfaisants (respect des normes préconisées).

Dans ce sens, la totalité des SIG sont satisfaisants marquant l'existence d'une performance d'un point de vue financier, économique et industriel et une stabilité de l'activité globale.

Conclusion générale

Notre travail ayant pour objet de construire les instruments financiers nécessaires à la détection des indicateurs de performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB), nous a permis dans un premier lieu d'approfondir la notion de performance et de déterminer ses différents indicateurs. De plus, nous avons pu détecter les différents outils et méthodes utilisés par l'analyse financière afin de mesurer le degré de performance financière de l'entreprise étudiée.

Il en ressort que la performance d'une entreprise ne se limite pas seulement à l'atteinte des objectifs fixés car pour qu'une entreprise soit performante elle doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ce qui infirme notre première hypothèse.

Afin de concrétiser notre travail, nous avons eu à exploiter les documents de synthèse de l'entreprise à savoir : les bilans comptables, les tableaux de comptes de résultat (TCR) et les annexes pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2017 et 2018.

Après évaluation et détection des indicateurs de performance financière, on a obtenu les résultats suivants :

- Un FRN positif d'une valeur de 508 869 DA en 2017 et de 895 211 DA en 2018.
- Un BFR négatif d'une valeur de (180 446) DA en 2017 et (443 576) DA en 2018.
- Une TR supérieure à 0 d'une valeur de 689 315 DA en 2017 et 1 338 787 DA en 2018.

Ces résultats nous permettent de déduire que la situation financière de l'EPB est équilibrée financièrement.

L'analyse des différents ratios démontre que l'entreprise étudiée est solvable et indépendante financièrement ce qui est un bon signe de santé financière. De plus, la rentabilité financière et économique sont satisfaisantes. L'EPB est donc performante du point de vue financier et économique.

On constate également que l'entreprise a généré une capacité d'autofinancement positive durant les deux exercices étudiés, ce qui signifie que l'entreprise a dégagé un surplus monétaire, qui lui assure une sécurité financière.

Donc, d'après les indicateurs que nous avons développés, on arrive à conclure que l'EPB est performante durant les deux exercices étudiés.

L'évaluation du degré de performance nous permet de donner une vision synthétique de la situation de solvabilité d'une entreprise et reste relativement l'outil à toute prise de décision puisqu'elle permet à l'entreprise de détecter les menaces et d'identifier les opportunités, ainsi que l'analyse financière permet de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'atteindre son équilibre financier. Ce qui confirme la troisième hypothèse de notre recherche.

Cependant, il y a lieu de signaler qu'au jour d'aujourd'hui, on ne peut pas limiter la performance d'une entreprise aux seuls aspects financiers mais plutôt prendre en considération l'ensemble des facteurs constituant d'une entreprise (sociaux, technologiques, commerciaux...etc.) pour parler de la performance globale de l'entreprise. Ce constat permet d'infirmier notre seconde hypothèse.

Enfin, ce travail a permis, entre autres, de donner un point de vue global sur le sujet à travers la partie théorique et pratique malgré le manque d'informations et de données ainsi que la période pénible que nous avons traversée (en raison de la situation sanitaire exceptionnelle imposée par la pandémie du COVID-19). Il permet aussi de montrer aux lecteurs et lectrices l'importance des indicateurs financiers nécessaires au développement et jugement de la performance financière d'une entreprise, tout en ouvrant la voie aux futurs chercheurs pour approfondir davantage tous les aspects ayant trait à l'évaluation de la performance d'une entreprise vue son étendue et son importance capitale.

Références bibliographiques

Ouvrages :

- ✓ AUTISSIER D, BENSEBAA, F et BOUDIER, F, (2010). L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Eyrolles, Paris, France.
- ✓ BARNETO P, GREGORIO G, (2011). Finance – Manuel et applications, DUNOD, Paris.
- ✓ BERGERON H, (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? Congrès de l'Association française de comptabilité, Angers, 18-20 mai.
- ✓ BERK J et al .(2008). Finance d'entreprise, Pearson Education, Paris
- ✓ BISSADA F.-Y, (2006). La gestion financière, un jeu d'enfant, édition d'Organisation, collection « Adetem Marketing Demain ».
- ✓ BODIE Z, MERTON R.-C, THIBIERGE C, SAMUELSON P, (2011). Finance, Pearson Education, 2^{ème} édition.
- ✓ BONNET F, (2000). Du bilan comptable au bilan financier, Économica,
- ✓ BOUNNEFOUS C et COURTOIS A, (2001). Indicateurs de performance, Paris, Hermès Science.
- ✓ BOUYAKOUB Farouk, l'entreprise et le financement bancaire, édition CASBAH.
- ✓ CABANE P, (2008). L'essentiel de la finance pour les managers, éditions d'Organisation, collection « Livres Outils », 2^{ème} édition.
- ✓ CHAMAK A. et FROMAGE C, (2006). Le capital humain. Wolters Kluwer France, France.
- ✓ COHEN E, (1991). Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris
- ✓ COHEN E, (2004). Analyse financière, édition Economica, Paris.
- ✓ COLOT O, DUPONT C et VLORAL M, (2008). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales. Acte des 2^{èmes} journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.
- ✓ CORHAY A et MBANGALA M, (2008). Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL.
- ✓ CUMBY J et CONROD J, (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, Journal of Intellectual Capital
- ✓ DAYAN, (1999). Manuel de gestion financière, Edition Marketing,
- ✓ DEBBI Ai, (2005). La mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs, working paper, Workshop « La performance public locale, composants et mesures ».

- ✓ DOHOU Angèle et BERLAND Nicolas, (2007). « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{ème} congrès de l'IFC, IAE, Poitier.
- ✓ EGLEM Jean Yves-PHILLIPS Andre-RAULET Christiane et Christiane, (2002). Analyse comptable et financière, 8^{ème} édition DUNOD, Paris.
- ✓ EGLEM J.Y, APHILIPPS, C et C. RAULET : Analyse comptable et financière, Paris, 2000.
- ✓ EXIGA Alain, Gisèle C, (1998). Manager par les objectifs, DUNOD, Paris.
- ✓ FRANCK Nicolas, (2012). Finance pour non-financiers, DUNOD, Paris.
- ✓ GAUZENTE Claire, (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Qu'elle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 03 N° 02.
- ✓ GENAIVRE, E. (2006), Ethique et gouvernance d'entreprises en France : le rôle des administrateurs indépendants dans les gouvernements des firmes du CAC 40. Publibook, Paris, France, 367p.
- ✓ GERMAIN, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41).
- ✓ GRAHAM B, MEREDITH S.-B, (2004). L'interprétation des états financier, édition Valor, 5^{ème} édition, collection « Livres d'investissement ».
- ✓ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2016). L'essentiel de l'analyse financière, 14^{ème} édition, France.
- ✓ GUERARD S, (2006). Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France
- ✓ HARANGER-GAUTHIER M, HELOU M, (2008). Diagnostic financier – indicateurs et méthodologies, Hachette Supérieur, collection « les fondamentaux ».
- ✓ HUBERT de La Bruslerie, (2014). Analyse financière, information financière, évaluation, diagnostic, DUNOD, Paris.
- ✓ INGHAM M. (1995), Management stratégique et compétitivité. De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- ✓ JACQUET Stéphane, (2006). Management de la performance : des concepts aux outils.
- ✓ LAHILLE Jean Pierre, (2007). Analyse financière, 3^{ème} édition, Paris.
- ✓ LORINO Philipe, (1998). « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition d'organisation.
- ✓ LORINO Philipe, (2003) « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} Édition d'organisation, France.

- ✓ MAGAKIAN J et PAYAUD, M, (2007). 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise. Bréal, Paris, France, 228p.
- ✓ MARION Alain, (2004). Analyse financière, 5eme édition, DUNOD, Paris.
- ✓ MEIER, O, (2009). « Dico manager », édition, DUNOD, Paris.
- ✓ MEYER Christopher, (1999). Comment de bons indicateurs aident les équipes à atteindre l'excellence, article Harvard Business Review, Numéro spécial « les systèmes de mesure de la performance », édition d'organisation, Paris.
- ✓ MILOUD T, (2003). « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202.
- ✓ NJAMPIEMP J, (2008). Maîtriser le droit et la pratique du système comptable, OHADA. Publibook, Paris, 912p.
- ✓ OUATTARA P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance, p31.
- ✓ PARIENTÉ S, (2009). Analyse financière et évaluation d'entreprise, Pearson Education, collection « Synthex », 2^{ème} édition.
- ✓ PERSON H, (2009) « guide pratique de la performance » ; édition MAXIMA.
- ✓ PESQUEUX Yvon, (2005). La notion de performance globale, CNAM LIPSOR.
- ✓ PIERRE R, (2001). Analyse et diagnostic financier, Edition l'Organisation, Paris.
- ✓ PLAUCHU, V. et Tairou, A. (2008), Méthodologie du diagnostic de l'entreprise. L'Harmattan, Paris, France, 298p.
- ✓ RIVAL, J. (2008), Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme. L'Harmattan, Paris, France.
- ✓ TALEB Lotfi, (2018). Analyse de l'équilibre financier, ESSECT.
- ✓ THIBIERGE C, (2011). Analyse financière, Vuibert, collection « Vuibert Entreprise ».
- ✓ VIZZAVONA P, (2004). Gestion financière, 9^{ème} édition ATTOLS, Paris.

Mémoires et thèses :

- ✓ DJENNADI A, CHEMMOUN N, (2015). Analyse financière des entreprises : cas d'une « entreprise nationale de peinture », université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou.

Articles :

- ✓ GALDEMAR V, GILLES L, (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC

Annexe I :

BILAN ACTIF
Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		48 303 198,00	22 770 175,06	25 533 022,94	32 055 801,42
Immobilisations corporelles		14 586 371 998,18	6 551 798 346,05	8 034 573 652,13	6 262 102 229,87
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		955 765 604,65	544 453 781,59	411 311 823,06	302 395 862,72
Autres immobilisations corporelles		13 421 961 593,53	6 007 344 564,46	7 414 617 029,07	5 775 314 384,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	114 951 183,10
Immobilisations en cours		7 769 918 016,01		7 769 918 016,01	6 760 170 375,46
Immobilisations financières		4 952 499 963,83	130 095 809,96	4 822 404 153,87	5 307 316 793,87
Titres mis en équivalence				-	
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	6 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 808 087 360,00		4 808 087 360,00	5 300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 786 953,20		7 786 953,20	786 953,20
Impôts différés actif		354 686 733,39		354 686 733,39	264 767 421,09
TOTAL ACTIF NON COURANT		27 711 779 909,41	6 704 664 331,07	21 007 115 578,34	18 626 412 621,71
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		297 231 600,28	1 365 881,91	295 865 718,37	231 324 979,32
Créances et emplois assimilés		1 326 651 040,15	86 759 645,12	1 239 891 395,03	1 232 278 963,17
Clients		785 901 263,23	86 759 645,12	699 141 618,11	541 159 701,31
Autres débiteurs		179 191 919,55		179 191 919,55	96 752 302,73
Impôts et assimilés		361 557 857,37		361 557 857,37	594 366 959,13
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		1 338 787 084,21	-	1 338 787 084,21	689 314 713,87
Placements et autres actifs financiers courants					8 405 760,00
Trésorerie		1 338 787 084,21		1 338 787 084,21	680 908 953,87
Total actif courant		2 962 669 724,64	88 125 527,03	2 874 544 197,61	2 152 918 656,36
TOTAL GENERAL ACTIF		30 674 449 634,05	6 792 789 858,10	23 881 659 775,95	20 779 331 278,07

Annexe II :

BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		8 515 121 632,11	7 269 497 291,95
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		347 517 937,69	694 776 171,61
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 503 615 646,49	13 357 716 203,72
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		6 986 363 462,80	4 910 610 724,31
Impôts (différés et provisionnés)		14 468 715,07	
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		1 258 674 777,17	866 954 261,10
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		8 398 710 955,04	5 777 564 985,41
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		914 615 631,75	669 501 291,81
Impôts		572 461 158,47	96 347 204,82
Autres dettes courantes		492 256 384,20	878 201 592,31
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 979 333 174,42	1 644 050 088,94
TOTAL GENERAL PASSIF		23 881 659 775,95	20 779 331 278,07
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe III :
COMPTES DE RESULTAT
(Par Nature) Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Achats consommés	-	241 413 423,04	141 895 123,85
Services extérieurs et autres consommations	-	611 190 770,45	731 173 886,32
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	852 604 193,49	873 069 010,17
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 052 192 268,65	4 366 251 103,87
Charges de personnel	-	2 599 552 074,09	2 404 020 264,78
Impôts, taxes et versements assimilés	-	128 124 481,17	124 284 881,62
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 324 515 713,39	1 837 945 957,47
Autres produits opérationnels		47 372 569,01	90 066 339,25
Autres charges opérationnelles	-	7 986 978,13	3 244 018,75
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 006 498 713,93	1 067 169 040,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 864 652,57	12 617 825,26
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 359 267 242,91	870 217 062,64
Produits financiers		202 811 512,21	1 302 422 838,75
Charges financières	-	75 649 036,98	37 465 504,15
VI. RESULTAT FINANCIER		127 162 475,23	1 264 957 334,60
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 486 429 718,14	2 135 174 397,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	420 904 238,68	98 613 021,28
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 450 597,23	143 118 635,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 156 845 195,93	6 644 427 117,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 015 869 119,24	4 750 984 377,14
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe IV :
BILAN ACTIF
Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	2017	2016
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		44 640 878,00	12 585 076,58	32 055 801,42	7 387 112,78
Immobilisations corporelles		12 438 879 774,46	6 176 777 544,59	6 262 102 229,87	6 627 725 791,71
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		835 985 495,32	533 589 632,60	302 395 862,72	288 902 143,61
Autres immobilisations corporelles		11 394 249 479,14	5 618 935 095,09	5 775 314 384,05	6 150 213 783,80
Immobilisations en concession		139 204 000,00	24 252 816,90	114 951 183,10	119 169 064,30
Immobilisations en cours		6 760 170 375,46		6 760 170 375,46	3 999 091 318,48
Immobilisations financières		5 437 412 603,83	130 095 809,96	5 307 316 793,87	6 232 922 175,63
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	1 418 135 222,43
Autres titres immobilisés		5 300 000 000,00		5 300 000 000,00	4 800 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		786 953,20		786 953,20	14 786 953,20
Impôts différés actif		264 767 421,09		264 767 421,09	407 886 056,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 945 871 052,84	6 319 458 431,13	18 626 412 621,71	17 275 012 455,49
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		232 690 916,88	1 365 937,56	231 324 979,32	220 698 977,19
Créances et emplois assimilés		1 314 197 438,36	81 918 475,19	1 232 278 963,17	801 292 878,82
Clients		623 078 176,50	81 918 475,19	541 159 701,31	613 806 560,98
Autres débiteurs		96 752 302,73		96 752 302,73	70 784 192,77
Impôts et assimilés		594 366 959,13		594 366 959,13	116 702 125,07
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		689 314 713,87	-	689 314 713,87	1 231 295 632,37
Placements et autres actifs financiers courants		8 405 760,00		8 405 760,00	7 641 600,00
Trésorerie		680 908 953,87		680 908 953,87	1 223 654 032,37
Total actif courant		2 236 203 069,11	83 284 412,75	2 152 918 656,36	2 253 287 488,38
TOTAL GENERAL ACTIF		27 182 074 121,95	6 402 742 843,88	20 779 331 278,07	19 528 299 943,87

Annexe V :

BILAN PASSIF

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		7 269 497 291,95	8 233 578 309,84
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		694 776 171,61	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 357 716 203,72	13 434 497 291,95
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 910 610 724,31	3 271 725 640,04
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		866 954 261,10	1 362 474 752,32
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		5 777 564 985,41	4 634 200 392,36
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		669 501 291,81	650 069 731,66
Impôts		96 347 204,82	81 252 046,47
Autres dettes courantes		878 201 592,31	728 280 481,43
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 644 050 088,94	1 459 602 259,56
TOTAL GENERAL PASSIF		20 779 331 278,07	19 528 299 943,87
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe VI : CALCULS DETAILLÉS

Calcul des ratios de structure financière

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Ratio de financement permanent	R= capitaux permanents / actif fixe	21 902 327 / 21 007 116 = 1,04	19 135 281 / 18 626 413 = 1.03
Ratio de financement propre	R= capitaux propres / actif fixe	13 503 616 / 21 007 115 = 0,64	13 357 716 / 18 626 412 = 0,72
Ratio de financement de l'investissement	R= actif fixe/ total du bilan	21 007 116 / 23 881 660 = 0,88	18 626 413 / 20 779 331 = 0,90
Ratio de financement total	R= capitaux propres / total du bilan	13 503 616 / 23 881 660 = 0,57	13 357 716 / 20 779 331 = 0,64
Ratio d'autonomie financière	R= capitaux propres / total des dettes	13 503 616 / 10 378 044 = 1,30	13 357 716 / 7 421 615 = 1.80
Ratio de liquidité générale	R= actif circulant / DCT	2 874 544 / 1 979 333 = 1,45	2 152 919 / 1 644 050 = 1,31
Ratio de liquidité réduite	R= (VR+VD) /DCT	(1 239 891 + 1 338 787) / 1 979 333 = 1,30	(1 232 279 + 689 315) / 1 644 050 = 1,17
Ratio de liquidité immédiate	R= VD / DCT	1 338 787 / 1 979 333 = 0,68	689 315 / 1 644 050 = 0,42

Calcul des ratios de rentabilité

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Ratio de rentabilité financière	$R = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux propres} * 100$	$1\,140\,976 / 13\,503\,616 * 100 = 8,45$	$1\,893\,443 / 13\,357\,716 * 100 = 14,17$
Ratio de rentabilité économique	$R = \text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières} / \text{capitaux permanents} * 100$	$1\,140\,976 + 420\,904 + 128\,124 + 75\,649 / 21\,902\,327 = 8.06$	$1\,893\,443 + 98\,613 + 124\,285 + 37\,465 / 19\,135\,281 = 11.26$
L'effet de levier	$R = \text{rentabilité économique} - \text{rentabilité financière}$	$8.06 - 8.45 = -0.38$	$11.26 - 14.17 = -2.91$

Calcul du ratio de solvabilité générale

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Ratio de solvabilité générale	$R = \text{total de l'actif} / (\text{DLMT} + \text{DCT})$	$2\,874\,544 / 8\,398\,711 + 1\,979\,333 = 2,30$	$2\,152\,919 / 5\,777\,565 + 1\,644\,050 = 2,80$

Calcul du taux de profitabilité

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Taux de profitabilité	$T = \text{résultat net de l'exercice} / \text{CA} * 100$	$1\,140\,976 / 5\,904\,796 * 100 = 19,32$	$1\,893\,443 / 5\,239\,320 * 100 = 36,14$

Calcul des ratios de rotation

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Ratio de rotation des stocks	$R = \text{stock moyen} / \text{achats consommés} * 360$	$(295\,866 - 231\,235) / 241\,413 * 360 = 96,38$	$(231\,325 - 220\,699) / 141\,895 * 360 = 26,96$
Ratio de rotation des crédits clients	$R = \text{clients et comptes rattachés} + \text{effet escompté non échu} / \text{CA} * 360$	$699\,142 + 00 / 5\,904\,796 * 360 = 42,62$	$541\,160 + 00 / 5\,239\,320 * 360 = 37,18$
Ratio de rotation des crédits fournisseurs	$R = \text{fournisseurs et comptes rattachés} + \text{effet à payer} / \text{achats TTC} * 360$	$914\,616 + 00 / 292\,650 * 360 = 1125,10$	$669\,501 + 00 / 157\,752 * 360 = 1527,84$

Calcul de la capacité de remboursement et d'endettement

Désignation	Règle de calcul	2018	2017
Capacité de remboursement	$\text{Dettes financières} / \text{CAF}$	$10\,378\,044 / 2\,145\,610 = 4,84$	$7\,421\,615 / 2\,947\,993 = 2,52$
Capacité d'endettement	$\text{Total des dettes} / \text{Total des CP}$	$8\,398\,711 + 1\,979\,333 / 13\,503\,616 = 0,77$	$5\,777\,565 + 1\,644\,050 / 13\,357\,716 = 0,56$

Annexe VII :

Aperçu du port de Bejaïa



Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale	01
Chapitre1 : Notions de base sur la performance	03
Introduction.....	04
1. Historique et définition	04
2. Mesure et indicateurs de la performance	08
2.1 Mesure de la performance.....	08
2.2 Les indicateurs de la performance	09
2.2.1 Définition.....	09
2.2.2 Mesurer pour décider	10
2.2.3 Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?.....	11
2.2.4 Les caractéristiques et qualités des indicateurs de performance.....	11
2.2.5 La performance des activités	12
3. Les différents types de la performance	12
3.1 La performance commerciale.....	13
3.1.1 Les indicateurs de la performance commerciale	14
3.1.2 Intérêts et limites de la performance commerciale	15
3.2 La performance de production	15
3.2.1 Les indicateurs de la performance de production.....	16
3.2.2 Intérêts et limites de la performance de production.....	16
3.3 La performance humaine	17
3.3.1 Les indicateurs de la performance humaine.....	18
3.3.2 Intérêts et limites de la performance humaine.....	18
3.4 La performance sociale.....	18
3.4.1 Indicateurs de la performance sociale.....	19
3.4.2 Intérêts et limites de la performance sociale	19

3.5 La performance stratégique.....	20
3.5.1 Indicateurs de la performance stratégique.....	21
3.5.2 Intérêts et limites de la performance stratégique.....	22
3.6 La performance concurrentielle.....	22
3.6.1 Indicateurs de la performance concurrentielle.....	23
3.6.2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle.....	23
3.7 La performance financière.....	23
3.7.1 Indicateurs de la performance financière.....	24
3.7.2 Intérêts et limites de la performance financière.....	24
Conclusion.....	25
Références bibliographiques du chapitre 1.....	26
Chapitre 2 : Généralités sur l'analyse financière.....	28
Introduction.....	29
1. Historique et définition.....	29
1.1 Historique de l'analyse financière.....	29
1.2 Définition de l'analyse financière.....	30
1.3 Objectifs et utilisateurs de l'analyse financière.....	31
2. Les documents de synthèse.....	32
2.1 Le compte de résultat.....	32
2.1.1 Définition.....	32
2.1.2 La structure.....	32
2.2 Les annexes.....	34
2.3 Le bilan.....	36
2.3.1 De l'approche juridique à l'approche financière du bilan.....	36
2.3.2 L'équilibre du bilan et sa signification.....	41
2.3.3 Définition et rôle du bilan financier.....	42
2.3.4. Le passage du bilan comptable au bilan financier.....	43
3. Les indicateurs de performance financière d'une entreprise.....	47
3.1 Les indicateurs de l'équilibre financier.....	47
3.1.1 Le fonds de roulement (FRN).....	48
3.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	51
3.1.3 La trésorerie (TR).....	52

3.2 L'analyse par les ratios	53
3.3 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	58
3.4 La capacité d'autofinancement (CAF)	61
3.4.1 Définition.....	61
3.4.2 Méthode de calcul de la CAF	61
3.4.3 Détermination de l'autofinancement.....	62
3.4.4 La capacité de remboursement et d'endettement.....	62
Conclusion	63
Références bibliographiques du chapitre 2... ..	64
Chapitre 3 : Construction des indicateurs de performance financière de l'EPB	66
Introduction.....	67
1. Historique de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)	67
1.1 Historique de la ville et du port	67
1.2 Historique de l'EPB.....	68
1.3 Les missions et activités de l'entreprise.....	68
1.3.1 Les missions de l'entreprise	68
1.3.2 Les activités de l'entreprise	69
1.4 Organisation de l'entreprise	71
2. Construction des instruments financiers nécessaires à la détection des indicateurs de la performance financière	75
2.1 Elaboration des bilans financiers des exercices 2017 et 2018.....	75
2.2 Les variations des postes du bilan financier de l'exercice 2018 par rapport à 2017... ..	77
3. L'analyse de l'équilibre financier	79
3.1 L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	79
3.1.1 Calcul du fond de roulement	79
3.1.2 Calcul du besoin en fonds de roulement	81
3.1.3 Calcul de la trésorerie.....	81
3.2 Etude des différents ratios.....	83
3.2.1 Ratios de structure financière	83
3.2.2 Ratios de rentabilité	84
3.2.3 Ratio de solvabilité	85
3.2.4 Ratio de profitabilité	85

3.2.5 Ratios de rotation.....	86
3.3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	86
3.4 L'analyse de la CAF	89
Conclusion	92
Conclusion générale.....	93
Références bibliographiques	95
Annexes	98

Résumé

L'analyse financière constitue un ensemble de méthodes et d'instruments financiers nécessaires à la détection et au développement des indicateurs de performance financière de l'entreprise car cette dernière ne peut pas être évaluée sans mesure. Ceci permet de connaître la situation financière de cette dernière, d'effectuer des comparaisons, de mesurer la rentabilité de ses capitaux investis et cela en se basant sur l'analyse du bilan et des comptes de résultat d'une part et l'analyse des ratios d'autre part afin de juger le degré de performance.

Dans ce cadre, l'étude pratique menée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa nous a permis de juger son degré de performance grâce aux indicateurs financiers développés.

Mots clés : performance, indicateurs, analyse financière, équilibre financier, solvabilité, liquidité, rentabilité, autofinancement, profitabilité, bilan.

Abstract

Financial analysis constitutes a set of methods and financial instruments necessary for the detection and development of a company's financial performance indicators because the latter cannot be evaluated without measurement. This makes it possible to know the financial situation of the latter, to carry out comparisons, to measure the profitability of its invested capital and this based on the analysis of the balance sheet and income statements on the one hand and the analysis of ratios on the other hand in order to judge the degree of performance.

In this context, the practical study carried out within the Bejaïa port company enabled us to judge its level of performance using the financial indicators developed.

Keywords : performance, indicators, financial analysis, financial balance, solvency, liquidity, profitability, self-financing, balance sheet.

نبذة مختصرة

التحليل المالي هو مجموعة من الأساليب والأدوات المالية اللازمة لاكتشاف وتطوير مؤشرات الأداء المالي للشركة لأنه لا يمكن تقييم هذا الأخير بدون قياس. هذا يجعل من الممكن معرفة الوضع المالي، وإجراء المقارنات، وقياس ربحية رأس مالها المستثمر وهذا بناءً على تحليل الميزانية العمومية وبيانات الدخل من جهة وتحليل النسب من ناحية أخرى من أجل الحكم على درجة الأداء.

في هذا السياق، أتاحت لنا الدراسة العملية التي أجريت داخل شركة ميناء بجاية الحكم على مستوى أدائها باستخدام المؤشرات المالية التي تم تطويرها.

الكلمات المفتاحية: الأداء، المؤشرات، التحليل المالي، الميزان المالي، الملاءة، السيولة، الربحية، التمويل الذاتي، الميزانية العمومية.