



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira -Bejaia-  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
gestion**

*-Département des sciences financières et de gestion-*

*Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Financières  
Option : Finance d'entreprise*

**Thème :**

***Le pilotage de la performance financière au sein  
d'une entreprise : Cas de la SPA CEVITAL  
Agro-alimentaire Béjaïa***

**Réalisé par :**

- SAIM Katia
- KERNOU Amina

**Membres du Jury :**

**Le président :** M<sup>r</sup> Frissou M.  
**L'examineur :** M<sup>r</sup> Mammri M.  
**L'encadreur :** M<sup>r</sup> Ifourah H.

**2018 / 2019**



---

## REMERCIEMENTS

*Nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné santé, courage et patience pour la réalisation du présent mémoire.*

*Tout notre profond respect et gratitude à notre encadreur Mr Ifourah Hocine, pour la qualité de son encadrement exceptionnel, sa disponibilité, ses conseils, son aide professionnelle et morale et surtout toutes ses remarques et sa patience durant la préparation de notre mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise SPA CEVITAL AGRO de Béjaïa, en particulier M<sup>r</sup> DAHMANI S. et M<sup>r</sup> LASSOUANE N. qui nous ont accueillis et encadrés durant la période de notre stage.*

*Aussi, nos remerciements s'adressent à l'ensemble des enseignants du département des sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa et surtout aux enseignants qui nous ont suivies durant notre cursus universitaire.*

*A nos chers parents, frères et sœurs qui nous ont soutenus et encouragés jusqu'à la fin. A toutes personnes ayant contribué à l'élaboration de ce travail. A Tous nos chers amis.*

*Enfin, nous tenons aussi à remercier les membres du jury qui ont accepté d'examiner notre travail.*





---

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents : Mourade & Zahia ;*

*Mon père adoré, pour tous ses sacrifices afin de voir la réussite de ses enfants ; ma mère chérie, dont la seule préoccupation est notre bonheur.*

*A mes précieuses sœurs d'amour : Banía, Sonía, Samra, Nassima qui sont et qui ont toujours été là pour moi, et qui ne cessent de m'encourager pour arriver à la réalisation de mes objectifs.*

*A mon cher frère Hocine, qui est toujours à mes côtés.*

*A mes gentils et serviables beaux-frères, Smaíl et Hamid et mes neveux Adíl & Adam.*

*Que dieu le tout puissant vous préserve et vous procure santé et longue vie afin que je puisse à mon tour, tous vous combler autant que vous le faites pour moi.*

*A mon cher grand père Hadj Cherif, qui nous a malheureusement quittés il y a deux mois, paix à son âme, et qui j'espère, de là-haut, sera fière de moi.*

*A ma binôme Amína et à tous mes chers amis dont Lamíne qui m'a toujours apporté aide et soutien moral.*

*Je vous remercie tous grandement.*

*“ Katia Sandra SAIM ”*





---

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents : KARIM & SABRINA, source de mon bonheur et secret de ma force.*

*Papa, dans ta détermination, ta force et tes valeurs, Maman dans ta bonté, ton soutien et ton dévouement pour nous.*

*Merci de trimer sans relâche pour le bien être de vos enfants.*

*C'est à vous que je dois cette réussite, et je suis fière de vous l'offrir.*

*A mes petits frères et sœurs : Samy, Majda et Laura, en témoignage de l'amour et l'affection que je porte pour vous.*

*A mon très cher frère Amine, mon pilier, le bijou de la famille, je t'exprime à travers ce travail mes sentiments d'amour et de fraternité.*

*A ma famille maternelle, spécialement mes chers grands parents :*

*Mr ACHOUR Lyes et Cherifa*

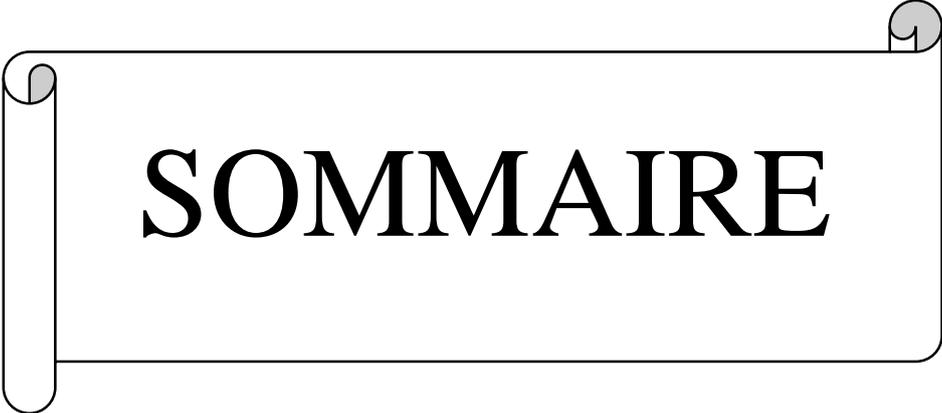
*Vous avez toujours été présents, votre affection, votre bienveillance et vos prières m'ont été d'un grand secours au cours de ma vie, que dieu vous bénisse et vous garde pour moi !*

*A la famille KERNOU, et à la mémoire de mes grands-parents survenus sans avoir vu l'aboutissement de leur petite fille. J'espère, du monde qui est le leur à présent, apprécient ce geste comme preuve de reconnaissance, puisse dieu le tout puissant les avoir en sa sainte miséricorde !*

*A ma binôme Katia, pour sa coopération et son dévouement à la réussite de ce modeste travail. A tous ceux qui me sont chers.*

*“ Amina KERNOU ”*





**SOMMAIRE**

# **SOMMAIRE**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

## **Chapitre1 : Notions de la performance de l'entreprise**

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

**Section 2** : Présentation du concept de la performance financière

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

## **Chapitre 2 : Stratégie et outils de pilotage de la performance**

**Section 1** : Evaluation de la performance financière : Stratégie, démarches et modèles

**Section 2** : Les outils de pilotage de la performance financière

## **Chapitre 3 : Pilotage de la performance financière de la SPA CEVITAL AGRO ALIMENTAIRE BEJAIA**

**Section1** : Historique, structure et organisation de la SPA CEVITAL AGRO BEJAIA

**Section2** : Présentation et évaluation de la performance financière de la SPA CEVITAL AGRO (Méthode statique)

**Section3** : Outils de pilotage de performance financière appliqués à la SPA CEVITAL AGRO (Méthode dynamique)

**Conclusion générale**

**Table des matières**

**Références bibliographiques**

## **Annexes**



**LISTE DES  
ABREVIATIONS**

## Liste des abréviations

**AGRO:** Agro-alimentaire

**BFR :** Besoin en Fonds de Roulement

**BFRE :** Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

**BFRHE :** Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

**DCT :** Dettes à Courts Termes

**DLMT :** Dettes à Long Termes

**FR :** Fonds de Roulement

**FRNG :** Fonds de roulement Net Global

**TF :** Tableau de Financement

**CAF :** Capacité d'auto financement.

**CA HT :** Chiffre d'affaire Hors taxe.

**TB :** Tableau de Bord

**TR :** Trésorerie

**ES :** Emplois Stables

**RD :** les ressources durables

**PCE :** Passif courant d'exploitation.

**A.CE :** Actif courant d'exploitation.

**PCHE :** Passif courant hors exploitation

**Tr P :** trésorerie passive.

**DFC :** Direction finance et comptabilité

**SPA :** Société Par Action

**SIG :** Soldes intermédiaires de gestion.

**EBE :** Excédent Brut d'exploitation.

**TFT** : Tableau des Flux de trésorerie.

**RE** : Rentabilité économique.

**RF** : Rentabilité financière.

**ROI** : **Retour** sur investissement (Return on Invest).

**ROE** : Rendement des capitaux propres. (Return on Equity)

**ROA** : Rendement des Actifs (Return on Assets)

**LG**: Ratio de liquidité générale.

**LR** : Ratio de liquidité restreinte.

**LI** : Ratio de liquidité immédiate.

**VD** : Valeurs disponibles.

**VE** : Valeurs d'exploitations.

**VI** : Valeurs immobilisée.

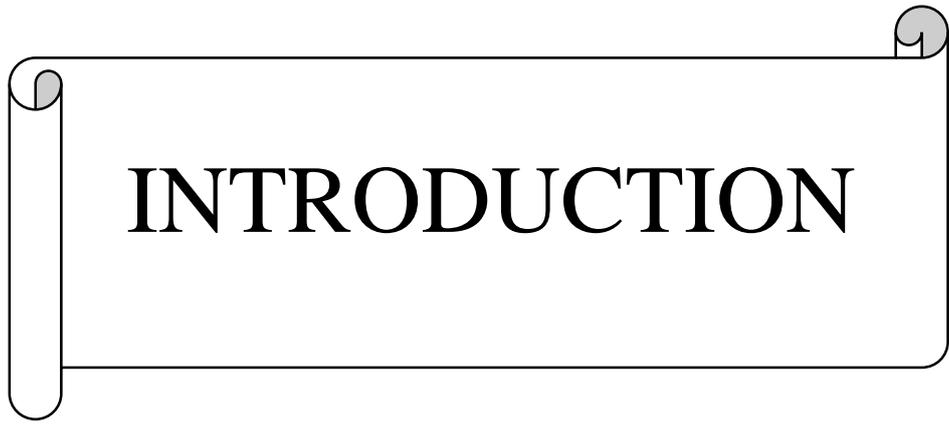
**VR** : Valeurs réalisables.

## Liste Des Tableaux

N° Tableau	Libellé	Page
1	Présentation de la 1 <sup>ère</sup> partie du tableau de financement	40
2	Présentation de la 2 <sup>ème</sup> partie du tableau de financement	42
3	Tableau des flux de trésorerie selon le schéma général	47
4	Bilan financier 2015	63
5	Bilan financier 2016	64
6	Bilan financier 2017	65
7	Bilan financier groupés	66
8	Actif des bilans grandes masses 2015,2016 et 2017	67
9	Passif des bilans grandes masses 2015,2016 et 2017	67
10	Calcul du FRNG par le haut du bilan pour2015, 2016 et 2017	68
11	Calcul du FRNG par le bas du bilan pour 2015, 2016 et 2017	68
12	Calcul du BFRE pour2015, 2016 et 2017	69
13	Calcul du BFR pour 2015, 2016 et 2017	70
14	Calcul de la trésorerie nette pour 2015, 2016 et 2017	71
15	Calcul des ratios de structure financière 2015, 2016 et 2017	73
16	Calcul des ratios de rentabilité et performance 2015, 2016 et 2017	75
17	Les soldes intermédiaires de gestion 2015, 2016 et 2017	77
18	Calcul de la CAF à partir de l'EBE pour 2015, 2016 et 2017	79
19	Calcul de la CAF à partir du résultat Net pour 2015, 2016 et 2017	80
20	Calcul de l'effet de levier pour 2015, 2016 et 2017	81
21	Elaboration de la 1 <sup>ère</sup> partie du tableau de financement 2016 et 2017	83
22	Elaboration de la 2 <sup>ème</sup> partie du tableau de financement 2016 et 2017	84
23	Elaboration du tableau de flux de trésorerie 2016/2017	85
24	Tableau de bord financier 2016	87
25	Tableau de bord financier 2017	89

## Liste Des Figures

N° Figure	Libellé	Page
1	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	05
2	Les objectifs de la mesure de la performance	08
3	Enjeu de la mesure de la performance	12
4	Les quatre piliers de la performance organisationnelle	13
5	Démarche d'analyse stratégique d'une entreprise.	27
6	Le modèle SWOT	29
7	Le SWOT, une matrice stratégique.	30
8	Les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation.	33
9	Représentation du Tableau de Financement	39
10	Emplacement géographique de CEVITAL AGRO BEJAIA	57
11	L'organigramme général de CEVITAL Agro-alimentaire	59
12	Organigramme de la direction finance et comptabilité de la SPA CEVITAL.	60
13	Représentation graphique du FRNG des trois années 2015, 2016 et 2017	69
14	Représentation graphique du BFRE des trois années 2015, 2016 et 2017	70
15	Représentation graphique du BFR des trois années 2015, 2016 et 2017	71
16	Représentation graphique de la trésorerie nette des trois années 2015, 2016 et 2017	72
17	Représentation graphique de la CAF des trois années 2015, 2016 et 2017	81
18	Représentation graphique de l'effet de levier des trois années 2015, 2016 et 2017	82



# INTRODUCTION

# Introduction Générale

---

## Introduction générale

Depuis le début de l'ère industrielle, toute action menée dans l'entreprise est justifiée par une vocation ultime de pérennité. Dans ce sens, l'entreprise se fixe des objectifs, met en place des plans d'action pour les atteindre, et évalue la performance actuelle et potentielle selon les objectifs fixés au préalable.

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion ; l'évaluation et le suivi de cette dernière, sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et qui sont devenues nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial, influencé par la concurrence accrue, oblige de plus en plus, les entreprises à affecter plus de ressources en ayant le moins d'emplois, et les responsables à adopter un style de gestion qui prend en compte l'ensemble des éléments intervenants dans la performance d'une entreprise.

L'engagement des entreprises, dans le développement durable, consiste à conjuguer la performance et la responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

En outre, la mesure de la performance devient une fonction essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est multidimensionnel car il existe autant d'approches de la performance, que de parties prenantes : Performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun le construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance financière ; cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs, pourrait entraîner des décisions inadéquates et aurait un impact négatif sur la survie de cette dernière.

A ce propos, notre travail porte sur le pilotage de la performance financière d'une grande entreprise, en se focalisant sur l'analyse des comptes de bilan, des comptes de gestion et des comptes de résultats.

# Introduction Générale

---

L'évolution permanente du contexte pourra ainsi le remettre en cause, ce qui nous amène à poser notre question principale : « Quel est le niveau de performance financière de la SPA Cevital agro-alimentaire Bejaïa et les conséquences de cette performance sur les décisions d'investissement futures ? »

Pour essayer de répondre à cette question principale, des questions secondaires sont indispensables à l'éclaircissement et à la compréhension du concept de la performance et des conclusions qui seront tirées au terme de ce travail :

- **Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise et les indicateurs de mesure de cette dernière, et quels sont les outils stratégiques de pilotage de cette performance ? ;**
- **Comment évaluer et gérer efficacement la performance financière au sein de l'entreprise « SPA CEVITAL AGRO BEJAIA » ?**

Pour répondre à ces questions, deux hypothèses sont à infirmer ou à confirmer :

H1- L'évaluation de la performance financière d'une entreprise est une tâche indispensable, qui permettrait à cette dernière de bien mener sa gestion et ses prises de décisions.

H2- CEVITAL SPA AGRO est une entreprise rentable qui dispose de moyens financiers importants et d'une santé financière appréciable, qui aideront cette dernière à concrétiser ses plans de développement et à être financièrement performante.

Et pour mener à bien ce travail de recherche, nous l'avons subdivisé en trois principaux chapitres : Deux sont théoriques et le troisième est empirique.

Les chapitres théoriques sont le résultat d'une recherche bibliographique en vue d'une meilleure maîtrise du concept de la performance d'une entreprise ainsi que des outils de son pilotage : Le premier chapitre est consacré à la présentation des notions de la performance financière, alors que le second est axé sur les outils et les stratégies de pilotage de la performance financière.

Dans le chapitre empirique, nous évoquons d'abord le contexte de l'étude qui est en l'occurrence, une présentation de l'organisme d'accueil « SPA Cevital agroalimentaire Bejaïa », puis nous terminerons l'application des outils d'analyse conçues dans les chapitres précédents, à l'entreprise étudiée afin d'essayer de répondre à notre problématique initiale.



# CHAPITRE I

**Chapitre 1 : Notions de la performance de l'entreprise**

Aujourd'hui, 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. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement, les entreprises qui seront les plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc., l'aborde selon sa propre conception. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel, mais celle-ci reste nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence, tout d'abord, la notion générale de performance à travers la présentation de ses différentes définitions et critères ensuite, nous nous focaliserons sur la performance financière qui constitue l'objet de notre étude.

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

Comme l'exprime si bien PAYETTE A. : « Il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une. ». Ce qui renvoie au fait que la performance est une notion polysémique, donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

**1. Définition de la performance :**

Le mot Performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

Selon BOURGUIGNON A. (1995), contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »<sup>1</sup>.

En effet, pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir comme « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »<sup>2</sup>

Selon KHEMAKHEM A. (1976), la performance « est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés. »<sup>3</sup>

Ainsi, cette performance par rapport à l'auteur s'analyse selon deux critères :

- L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre ;
- La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre.

Par ailleurs, selon LEBAS (1995)<sup>4</sup> la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

- Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Application des concepts de progrès continus dans un but de compétition ;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

---

<sup>1</sup> BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, Paris, 1995, P62.

<sup>2</sup> BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 2000, p34.

<sup>3</sup> KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1976, p120.

<sup>4</sup> LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, Paris, 1995, p62.

## 2. Les principaux critères de la performance :

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenant des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience.

### 2.1 L'efficacité :

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques »<sup>5</sup>.

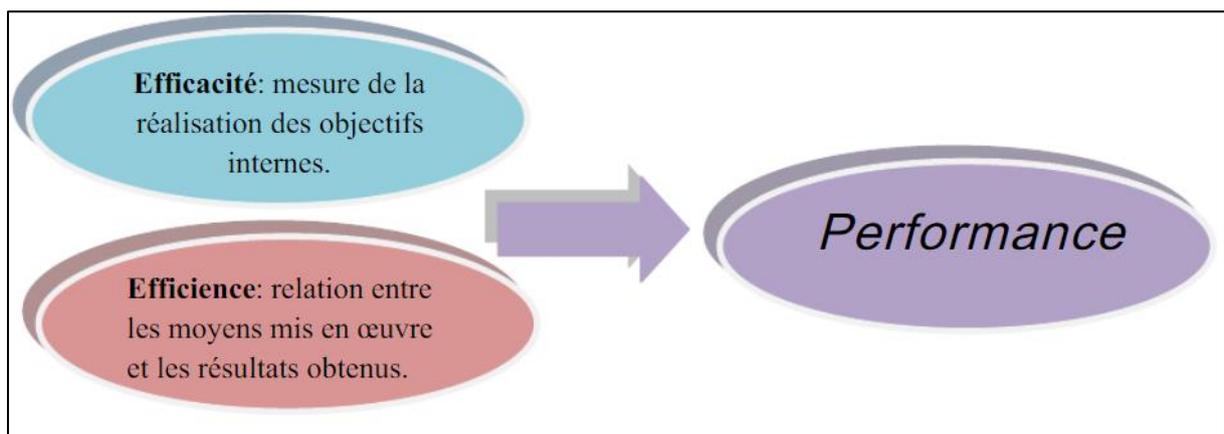
L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, néanmoins, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

### 2.2 L'efficience :

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »<sup>6</sup>. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

Figure N°1 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, paris, 1997, p42.

<sup>5</sup> MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, « Manager », DUNOD, Paris, 2006, P346.

<sup>6</sup> MALO J-L ET MATHE J.C., « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2000, p106.

### 3. La mesure de la performance :

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinées à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise soient conformes aux normes établies pour chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies ».

La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire, mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La mesure de la performance peut être<sup>7</sup> :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, par exemple la mesure du profit, du PNB, ...
- **Non financière** : Exprimée en unités autre que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires.

#### 3.1 Les principes fondamentaux d'un indicateur de mesure de la performance :

Pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al.)<sup>8</sup> :

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés
- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (ECOSIP, Cohendet et al.)<sup>9</sup>.
- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine

<sup>7</sup> GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS PL., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p 21.

<sup>8</sup> MARION A, ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod, Paris, 2012.

<sup>9</sup> ECOSIP, sous la direction de Cohendet et Al. Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995.

stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus – BOUQUIN H.)<sup>10</sup>, l'analyse de la mesure sera prioritaire orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est-à-dire les différents modes d'obtention du résultat, BAIRD L. 1986)<sup>11</sup>, son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURGUIGNON)<sup>12</sup>, elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

### **3.2 Les objectifs de la mesure de la performance :**

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de :

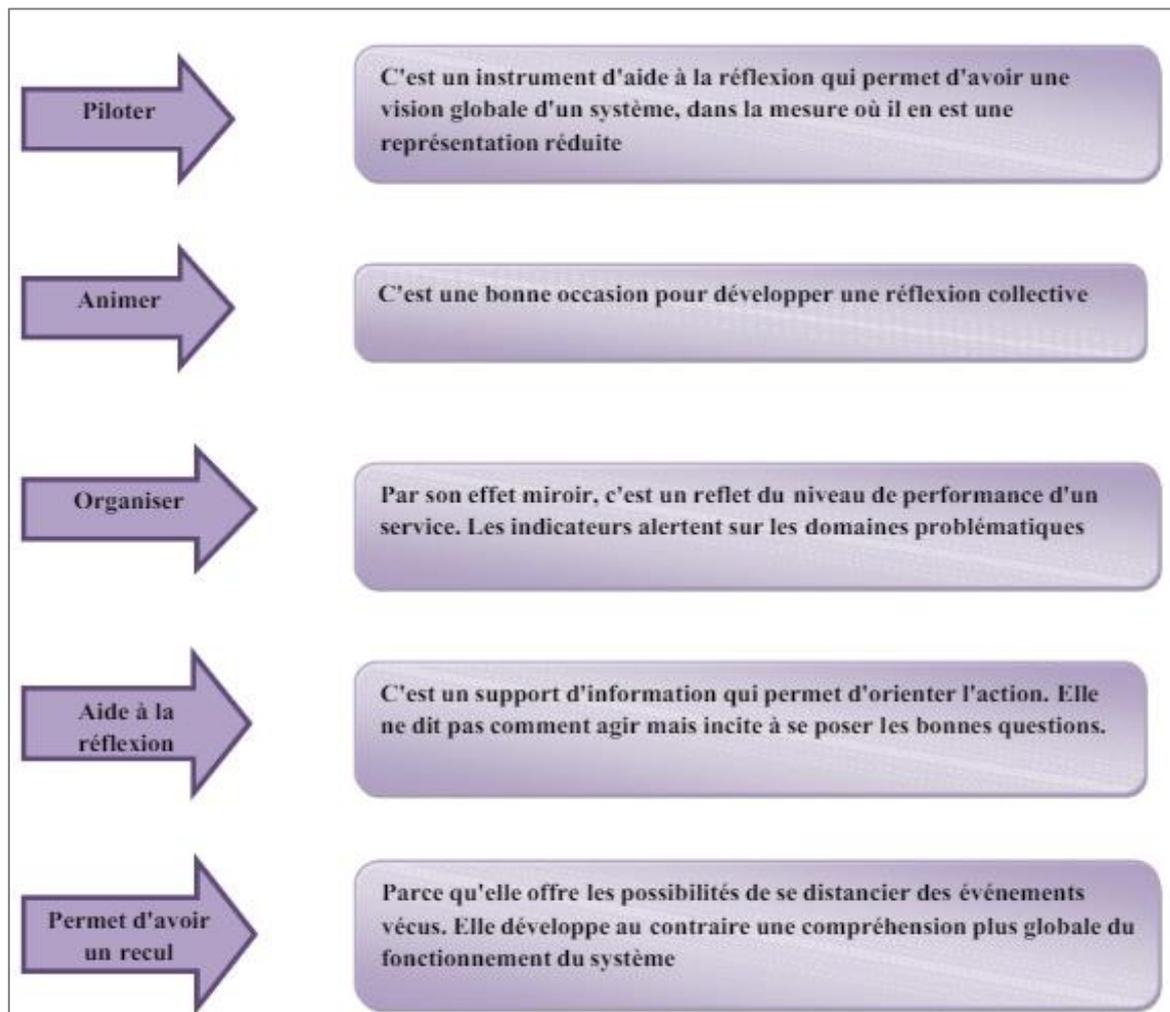
---

<sup>10</sup> BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion ,6<sup>ème</sup> édition, paris, 2004, p508

<sup>11</sup> BAIRD L., Managing performance, john wiley, 1986.

<sup>12</sup> BOURGUIGNON A., op.cit., p61-66.

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



Source : KANIT Abd Gafour : Elaboration d'un tableau de bord prospectif, mémoire de magistère, université de Batna, 2002, p56.

#### 4. Typologie de la performance :

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Cependant, LEDRUC M. (2007)<sup>13</sup> a distingué trois types de performance :

##### 4.1 La performance organisationnelle :

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

<sup>13</sup> LEDRUC M., « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation,
- La qualité de la circulation d'information,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

#### **4.2 La performance stratégique et concurrentielle :**

Toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné implicitement ou explicitement la direction ou le groupe des actionnaires. Ainsi, on ne pourra parler de performance stratégique que si au paravent des objectifs ont été clairement définis par rapport aux concurrents.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle Taylorien. Par conséquent, ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie, axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. La performance stratégique est alors celle de maintenir une « distance » avec les concurrents à travers la logique de développement à long terme, ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché.

#### **4.3 La performance humaine :**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

## 5. Les indicateurs de la performance :

« Les indicateurs de performance sont au cœur du système de contrôle de gestion, ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre. »<sup>14</sup>

La mise en place d'indicateurs touche toutes les entreprises à différents niveaux, il existe plusieurs indicateurs de performance. Généralement, on trouvera trois grandes familles d'indicateurs : Financier, de marché et organisationnels ; ils peuvent aussi être classés en deux groupes : les indicateurs internes et les indicateurs externes.

### 5.1 Les indicateurs internes et externes :

- **Les indicateurs internes :** Ils sont principalement produits par la comptabilité de gestion, on y retrouve :
  - Les indicateurs de résultats : Tels que le volume mensuel de la production, le coût de cette production. Ces indicateurs évaluent la rentabilité de l'entreprise.
  - Les indicateurs de moyens : Tels que les quantités et le coût des matières consommées, le coût et le temps de main d'œuvre, la taille des séries produites, etc.
- **Les indicateurs externes :** Pour compléter les indicateurs internes, il est utile d'adopter des indicateurs dirigés vers l'environnement de l'entreprise. Chaque entreprise a un marché particulier, une activité et une structure qui rendent uniques les conditions de sa performance. Choisir des conditions pertinentes pour évaluer la position l'entreprise dans son environnement, consiste donc à mettre ces indicateurs en adéquation avec des objectifs préalablement définis. Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (Changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positive (Opportunités) ou négative (Risques).

Un autre indicateur retient notre attention, c'est la compétitivité : qui désigne l'aptitude de l'entreprise à contenir durablement la concurrence, la capacité à gagner et à maintenir des parts de marché. Les facteurs de compétitivité sont multiples :

---

<sup>14</sup> BHIMANI ALNOOR ET AL : Contrôle de gestion et gestion Budgétaire », édition Pearson Education France, Paris, 2006, p177.

- **La compétitivité-coût** « Déterminée par les écarts de productivité, les coûts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation... »
- **Les compétitivités hors coût** « Déterminées par la qualification du personnel, la capacité innovatrice de l'entreprise, le système de gestion de l'information de l'entreprise... ».

### 5.2 Les indicateurs financiers, de marché et organisationnels :

- **Les indicateurs financiers** : C'est un ensemble de **ratios** employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, la rentabilité voire la croissance de l'activité, le fond de roulement et besoin de fond de roulement ainsi que la gestion de la trésorerie. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.
- **Les indicateurs de marché** : Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié.
- **Les indicateurs organisationnels** : C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes : le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie.

## 6. L'enjeu de mesure de la performance :

Au cours des dernières années, on est passé de modèle de performance monocritère vers un modèle multicritères qui intègre les attentes des différentes parties prenantes soit les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Les critères de performance et l'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus

généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher.

Le schéma ci-dessous illustre l'enjeu de la mesure de performance<sup>15</sup> :

Figure N°3 : Enjeu de la mesure de performance



Source : « Comment accroître les performances par un meilleur management », *Pangloss*, n° 35, mai 2004,

[www.fnep.org](http://www.fnep.org)

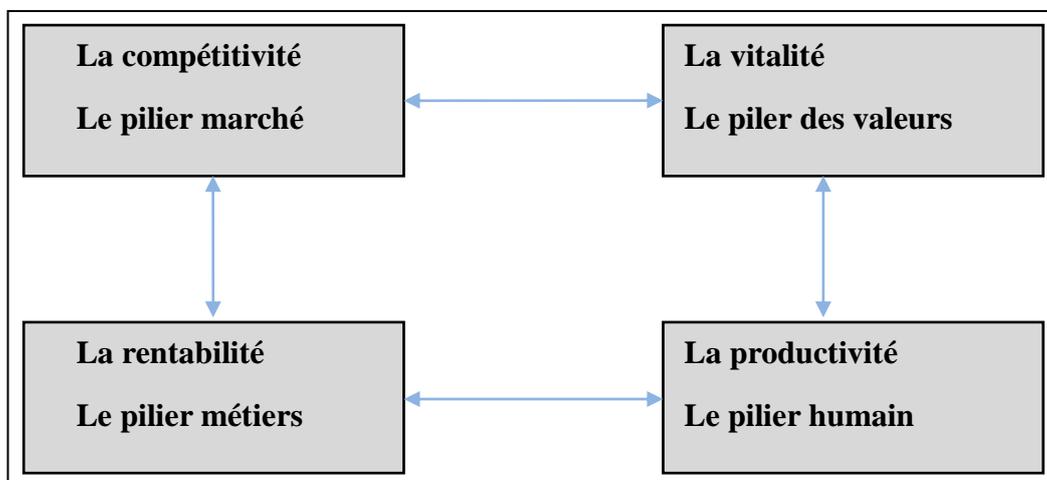
<sup>15</sup> « Comment accroître les performances par un meilleur management », *Pangloss*, n° 35, mai 2004, [www.fnep.org](http://www.fnep.org)

## 7. Les déterminants de la performance d'une organisation :

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une organisation. Selon PINTO P. (2003) : « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoires. »<sup>16</sup>

En effet, l'auteur indique que la performance repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Ils sont illustrés par la figure<sup>17</sup> ci-dessous :

Figure N°4 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle



Source : PINTO Paul, la performance durable, édition Dunod, paris, 2003, p11.

**7.1 La compétitivité pour pilier du marché :** La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.

**7.2 La vitalité pour pilier des valeurs :** La vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Selon PINTO « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »<sup>18</sup>

**7.3 La productivité pour pilier personnel :** « les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel »<sup>19</sup> Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les

<sup>16</sup> PINTO PAUL, la performance durable, édition Dunod, paris, 2003, p12

<sup>17</sup> Idem ; p11.

<sup>18</sup> Idem ; p13.

<sup>19</sup> Idem ; p79.

collaborateurs. Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise, sa politique et ses objectifs.

**7.4 La rentabilité pour pilier du métier :** le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique et de la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

Les exigences en termes de création de valeur conduisent à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient, cependant, d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

## **Section 2 : Présentation du concept de la performance financière**

Pour bien cerner la notion de performance financière, nous allons d'abord la définir avant de présenter ses critères et ses indicateurs de mesure.

### **1. Définition de la performance financière :**

Généralement la performance financière est évaluée à partir des documents comptables, elle peut en outre être entendue, selon Sahut & Al<sup>20</sup> (2003) comme « les revenus issus de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise ».

La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse (le bilan et le compte de résultat). Ces documents et leurs annexes contiennent des informations de base pour mesurer la performance financière.

Pour bien mesurer la performance financière il nous faut connaître ses critères, ses indicateurs de mesure et ses principaux déterminants.

---

<sup>20</sup> SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTZ : La création de valeur et la performance financière dans le télécom, la revue du financier, Paris, 2003, p28

## 2. Les critères de la performance financière :

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance, mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources et la qualité.

### 2.1 L'efficacité :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. D'après BOUQUIN H. (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »<sup>21</sup>.

Cependant, pour VOYER P., l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que nous avons fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

Autrement, selon MARMUSE C. (1997) « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontariste »<sup>22</sup>.

### 2.2 L'efficience :

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

BOUQUIN H. définit l'efficience comme « Le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources »<sup>23</sup>.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources financières peut être une source de performance financière.

---

<sup>21</sup> BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, presse universitaire d France, Paris, 2008, p75

<sup>22</sup> MARMUSE Christian, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2<sup>ème</sup> édition, Economica Paris, 1997, p2199.

<sup>23</sup> BOUQUIN Henri, Op. Cit, p75.

**2.3 Les économies des ressources :**

D'après BOUQUIN H. « L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet, le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources. »<sup>24</sup>

Selon VOYER P. l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »<sup>25</sup>

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

**2.4 La qualité :**

La qualité est définie selon la norme, comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité.

Sur le long terme, elle participe à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, ainsi que l'image de l'entreprise.

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

En effet, les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants.

---

<sup>24</sup> BOUQUIN Henri, Op. Cit, p75.

<sup>25</sup> VOYER Pierre, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002, p111.

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

### financière

Dans cette section nous présentons les indicateurs de la performance financière et les différents déterminants de cette dernière.

#### 1. Définition et caractéristiques d'un indicateur de performance financière :

##### 1.1 Définition d'un indicateur :

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

Selon VOYER P. (2002), un indicateur de performance est défini comme « Une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées. »<sup>26</sup>

##### 1.2 Caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après VOYER P. « nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets. »<sup>27</sup> qui sont :

- **La pertinence :** C'est à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision de la mesure :** L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données :** Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La convivialité :** Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

---

<sup>26</sup> VOYER PIERRE, op.cit., p64.

<sup>27</sup> Idem, p68.

## 2. Les différents types d'indicateurs :

La mise en place d'indicateurs touche toutes les entreprises à différents niveaux. Il existe plusieurs types d'indicateurs, Mendoza C&A (2008)<sup>28</sup> ressentent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte, que nous allons détailler ci-dessous :

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

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

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

Autrement les indicateurs de performance sont nombreux, nous pouvons citer : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement :

**2.4 La rentabilité :** La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Selon HOARAU C. « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise. »<sup>29</sup>

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

---

<sup>28</sup> MENDOZA C&A, tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002, p65-67.

<sup>29</sup>HOARAU Christian, Maitriser le diagnostic financier, 3<sup>ème</sup> édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, p88.

La rentabilité économique se calcul comme suit :

➤ **La rentabilité économique :**

<b>la rentabilité économique =</b>	$\frac{\text{Résultat d'exploitation Net d'impôts}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$	X	$\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Capital engagé Pour l'exploitation}}$
------------------------------------	---	---	--

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés que sont le capital, le travail et le mode de financement. La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique et du taux de rotation des capitaux investis.

HOARAU C.<sup>30</sup> estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

➤ **La rentabilité financière et l'effet de levier financier :**

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcul en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROE ».

Selon HOARAU C. « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires. »<sup>31</sup>

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres que sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux

<sup>30</sup> HOAREAU Christian, Maitriser le diagnostic financier, 3<sup>ème</sup> édition, Revue fiduciaire, 2008, p91.

<sup>31</sup> Idem, p91.

empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

- **L'effet de levier :**

$$\mathbf{RF = RE + (RE - I) * D / CP = Dette}$$

- **Si RE est supérieur à i :** L'effet de levier est positif.

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

- **Si RE est égale à i :** L'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il ya neutralité de la structure financière.

- **Si RE est inférieur à i :** L'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

### **2.5 La profitabilité :**

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

$$\mathbf{Taux\ de\ profitabilité = (R\acute{e}sultat\ net\ comptable/Chiffre\ d'affaires) \times 100}$$

Selon HOAREAU C. (2008), la profitabilité peut être définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné »<sup>32</sup>.

### **2.6 L'autofinancement :**

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunérer les associés (les dividendes). La politique de distribution de dividendes affecte donc l'autofinancement qui sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fond de roulement.

<sup>32</sup> HOAREAU Christian, Op Cit., p88.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

On distingue :

- L'autofinancement d'expansion : qui permet d'augmenter le patrimoine et le niveau de production. Néanmoins, un autofinancement d'expansion excessif peut mécontenter les associés.
- L'autofinancement de maintien : qui permet de conserver le patrimoine et le niveau d'activité<sup>33</sup>.

### 3. Les déterminants de la performance financière :

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

#### 3.1 La politique financière de l'entreprise :

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés.
- Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.
- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs. Celle-ci constitue donc, un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

<sup>33</sup> GRANDGUILLOT Beatrice et Francis, l'analyse financière, 12ème édition Gualino lextenso, 2014-2015, p75.

### 3.2 La compétitivité :

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché.

Selon SAUVIN T. (2005), « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. »<sup>34</sup>

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

- **La compétitivité coût :** Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit adopter une politique de différenciation des coûts. La compétitivité coût vise à réduire l'ensemble des coûts auxquels l'entreprise est confrontée.

Selon SAUVIN T.<sup>35</sup> le renforcement de la compétitivité coût résulte de la présence d'économies de dimension. En effet, une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements croissants.

Les économies de dimension sont composées des économies réelles qui résultent de la réduction de la quantité de facteurs de production pour bien produire et des économies monétaires qui naissent de la possibilité de négociation que l'entreprise a envers ses partenaires. Ces économies entraînent une diminution des coûts unitaires de production ou coût moyen.

- **La compétitivité hors coût :** La différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon SAUVIN « La qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients. »<sup>36</sup> La compétitivité hors coût concerne également le temps : l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle, elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande.

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

---

<sup>34</sup> SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, p8.

<sup>35</sup> Idem, p18.

<sup>36</sup> SAUVIN THIERRY op.cit.2005, p35.

**3.3 La création de valeur :**

La création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité.

Selon BOGLIOLO F. (2000) « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur. »<sup>37</sup>

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

**Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre quelques aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation de cette dernière sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire le plus de chiffre et avec le moins de coûts possibles.

En effet, pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des techniques multiples que nous allons voir dans le chapitre suivant.

---

<sup>37</sup> BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, p30.



# CHAPITRE II

### **Chapitre II : Stratégie et outils de pilotage de la performance financière**

Pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise.

Dans ce second chapitre, nous évoquerons la stratégie de l'étude de la performance ainsi que les étapes et les différents modèles d'évaluation de celle-ci, et enfin nous présenterons les outils d'analyse de la performance financière.

#### **Section 1 : Evaluation de la performance financière : Stratégie, démarches, et modèles**

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale visant à favoriser l'amélioration continue bien plus que le contrôle, pour ce faire la mise en place d'une stratégie est obligatoire pour toutes entités. Il existe des démarches à suivre et plusieurs modèles d'évaluation que nous allons souligner dans cette section.

##### **1. Stratégie d'étude de la performance :**

*Créer une brillante stratégie est facile ; la partie la plus difficile est la mise en pratique.*

Cette phrase du renommé consultant d'affaires et gourou de l'administration moderne Ram CHARAN, illustre parfaitement que le fait d'améliorer la performance de l'entreprise est un défi devenu de plus en plus pertinent pour les entreprises souhaitant acquérir une efficacité plus élevée.

En effet, la mesure de la performance n'a de sens que si elle évalue une progression selon un ou plusieurs axes choisis au préalable. Tout commence donc, impérativement, par l'élaboration d'une solide stratégie afin de fixer les axes de développement les plus opportuns pour un succès réel et durable, une fois la stratégie déployée dans l'entreprise, on peut alors se consacrer pleinement à la mesure de la performance.

C'est ensuite, que l'on peut mesurer et donc sélectionner les indicateurs de performance qui sont alors, orientés pour l'établissement des tableaux de bord.

La stratégie permet de fixer les objectifs fondamentaux d'une organisation et de trouver les ressources nécessaires à leur réalisation. Elle détermine l'orientation que doit prendre une organisation pour remplir son mandat. Un plan stratégique sert de carte routière pour mener la stratégie à bonne fin et atteindre des résultats à longs termes.

Et donc, la stratégie entrepreneuriale est à la fois émergente et délibérée : « délibérée dans ses grandes lignes et son orientation, émergente dans ses détails pour permettre les adaptations en cours de route. »<sup>38</sup>

### 1.1 Elaboration d'une stratégie :

La notion de planification stratégique décrit le processus par lequel une analyse rationnelle de la situation actuelle et des possibilités et dangers futurs, conduit à la formulation d'intentions, de stratégies, de mesures et de buts. Ces derniers indiquent comment l'entreprise, par la meilleure utilisation des ressources existantes, contrôle les chances définies par son environnement et écarte les menaces.

Le plan stratégique doit obéir aux principes fondamentaux suivants :

- **La flexibilité/adaptabilité** : cela signifie qu'une stratégie doit pouvoir s'ajuster et s'adapter à la conjoncture, afin d'intégrer les changements environnementaux survenus de manière inattendue au cours de sa mise en œuvre ;
- **La sélectivité** : elle renvoie au fait qu'une stratégie doit retracer les choix opérés en vue de parvenir à une meilleure décision du point de vue des bénéficiaires, elle ne doit pas traiter de tout mais doit s'intéresser uniquement à l'essentiel ;
- **La participation** : c'est le principe selon lequel la stratégie doit mobiliser les acteurs qui sont les principaux qu'elle concerne et qui auront à la mettre en œuvre ;
- **Le réalisme** : autrement dit la rareté des ressources doit conduire à une priorisation des actions en vue de la résolution des besoins jugés de grande importance, ce qui veut dire encore que la stratégie doit avoir comme caractéristique le pouvoir d'être mise en œuvre.

Les choix concernant la stratégie et les changements à promouvoir ressortent du domaine de la direction de l'organisation, eux-mêmes en lien avec des parties prenantes. Il reste à déployer la stratégie et les changements dans l'organisation, ce qui est du domaine des managers d'unités. Enfin, il convient de les piloter dans le détail avec les équipes, assuré par les managers de proximité et les chefs de projets. Le tout avec une vigilance et un accompagnement RH.

---

<sup>38</sup>Mintzberg et al., Reflecting on the Strategy Process, Sloan management review, MIT Sloan School of Management, 1999, P62.

### 1.2 Objectifs d'élaboration d'une stratégie :

La fonction première de la démarche stratégique est de définir les raisons d'être de l'organisation, se fixer des buts en termes de finalités pour les parties prenantes et s'assurer que les structures, le management, les règles, la communication et les valeurs soient alignés au regard de ces finalités. La démarche stratégique est résolument constructiviste dans la mesure où elle oriente l'avenir ; les objectifs de cette démarche sont :

- Prendre conscience de l'état des lieux et des enjeux ;
- Définir les priorités d'actions ;
- Donner la visibilité à long terme (3ans, 5 ans, ...) ;
- Impliquer le management et les différents acteurs ;
- Fédérer les énergies et conduire les changements et les évolutions.

Mais aussi :

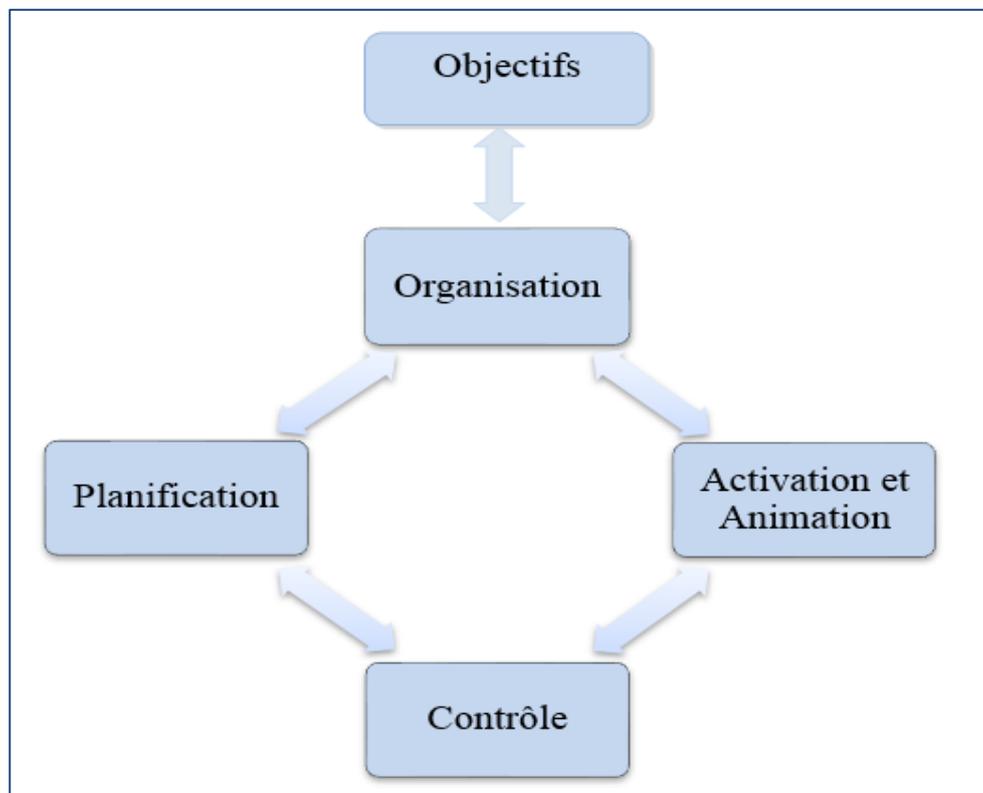
- **Renforcement de l'organisation :** En partageant, entre collaborateurs, des réflexions et des idées sur les raisons de l'existence de l'organisation. Grâce au processus de planification, toute l'équipe peut manifester son engagement vis-à-vis de l'organisation et les raisons de chaque individu, d'appartenir à l'organisation, peuvent en être renforcées ;
- **Découverte des atouts :** La planification constructrice poussera chacun à apprécier les atouts de l'organisation et à examiner à quel moment cette dernière a opéré au mieux ;
- **Clarification de l'avenir :** Très souvent, les organisations deviennent si submergées par les problèmes quotidiens qu'elles perdent leurs objectifs de vue. La planification stratégique permet à votre organisation de prendre une pause, afin de procéder à un auto-examen et de déterminer si elle se dirige toujours vers la voie désirée ;
- **Transformation de la vision en action :** La planification stratégique permet de dresser une carte pour l'organisation afin de préciser les étapes à suivre pour concrétiser sa vision du futur. La mise en œuvre d'un plan d'action constitue le moyen pour l'entité de construire son avenir.

### 1.3 La stratégie comme outil de rentabilité et de la performance :

Une entreprise comprend un ensemble cohérent de stratégies, de ressources, de facteurs intangibles, en relations constantes avec son environnement externe et interne, ses clients, ses concurrents, ses actionnaires, ses fournisseurs et ses partenaires.

La question de l'amélioration des résultats, renvoie à la gestion, à la créativité mais aussi, à la stratégie. Pour parvenir à l'objectif de rentabilité, les dirigeants doivent alors, aligner un processus stratégique, qui consiste à définir ce que l'entreprise sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire.

Figure N°6 : Démarche d'analyse stratégique d'une entreprise.



Source : Strategor, Toute la stratégie d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P28.

Cette figure nous montre les 5 étapes de la démarche stratégique, entretenue par les dirigeants et qui sont :

- **Fixer des objectifs :** devant être classés, réalistes et réalisables, et cohérents avec les données internes et externes de l'environnement de l'entreprise, c'est à dire ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir

les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).

- **L'organisation** : C'est l'aménagement et l'harmonisations des objectifs par ordre de priorité, de faisabilité et cohérence.
- **La planification** : C'est-à-dire, mobiliser les ressources humaines, techniques et financières, nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie et donc des objectifs. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets.
- **L'activation ou l'animation** : C'est l'application des moyens mobilisés dans le but d'atteindre les objectifs fixés et essayer au mieux de les réaliser à travers notamment les ressources humaines dont dispose l'entreprise.
- **Le contrôle** : C'est la vérification et l'inspection de chacune des précédentes étapes. Au terme de ce contrôle, il pourrait y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse et la mesure de ces écarts permettra d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

Ce processus permet alors d'arriver au degré d'efficacité et de performance, souhaité par les dirigeants pour leur entreprise. En effet, être efficace, c'est produire les résultats escomptés, et de réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, du temps et des coûts. Si l'on prend la célèbre équation d'Einstein  $E=MC^2$  en parlant d'efficacité, nous obtenons alors :

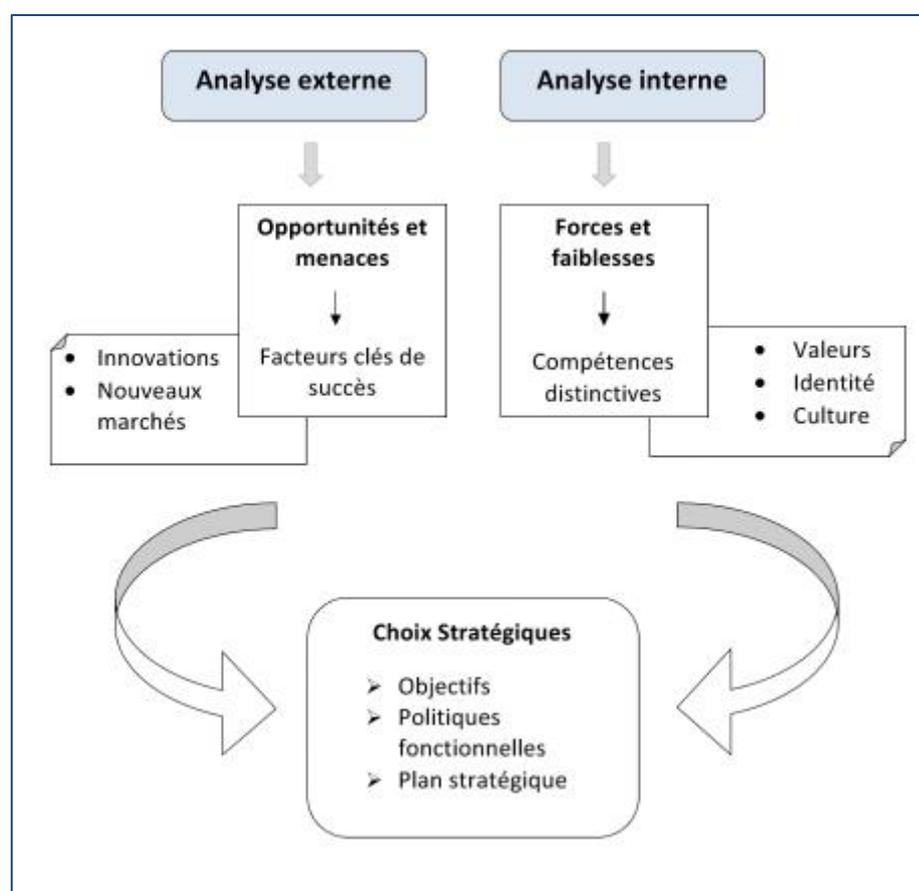
$$\text{Efficacité} = \text{Motivation} \times \text{Compétences} \times \text{Culture}$$

**E**, c'est l'efficacité, celle après laquelle toutes les entreprises courent, on peut aussi l'appeler performance, c'est le produit de 3 variables qui sont : la **Motivation**, les **Compétences** et la **Culture**. Nous constatons alors, que l'efficacité est le résultat d'un produit et non d'une somme, ce qui veut dire que si l'un des facteurs est nul, le résultat le sera aussi.

Ainsi, la compétence ne suffit pas si elle n'est pas mobilisée par des collaborateurs ayant une réelle envie, en d'autres termes ayant une vraie motivation, et d'une culture c'est-à-dire, d'une connaissance totale de l'environnement de l'entreprise, que ce soit au niveau interne (structure de l'entreprise, moyens disponibles...) ou externe (le marché, les concurrents, la réglementation...).

Les indicateurs de cette performance sont regroupés en deux groupes : les indicateurs externes et les indicateurs internes, ils résultent du diagnostic stratégique, qui est un moment fort de la démarche, car il place l'entreprise au sein de son environnement concurrentiel. Pour la réalisation de cette phase de diagnostic, plusieurs outils sont utilisables, parmi eux le **SWOT** (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou **MOFF** en français (Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses), qui est un outil très pratique ; il présente l'avantage de synthétiser les forces et les faiblesses d'une entreprise, au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Figure N°7 : Le model SWOT



Source :Strategor, Toute la stratégie d'entreprise, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P23.

L'analyse SWOT est un puissant outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. Le modèle distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation.

D'une part, l'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemples, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires.

D'autre part, l'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, qui concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières et les savoir-faire détenus.

**Figure N°8 : Le SWOT, une matrice stratégique**

	POSITIF	NÉGATIF
I N T E R N E	Forces <b>S</b> (Strengths)	Faiblesses <b>W</b> (Weaknesses)
E X T E R N E	Opportunités <b>O</b> (Opportunities)	Menaces <b>T</b> (Threats)

**Source : La boîte à outils de la Publicité, chapitre 2, Fiche 1, Dunod, Paris, 2017.**

La stratégie, avec ses différents outils d'analyse, est à son tour, un outil important dans la réalisation des plans et objectifs de performance et d'efficacité pour toute entreprise, par ailleurs, elle dépend de chaque dirigeant car elle reflète ses idéologies, points de vue, perspectives d'avenir et tactiques.

### **2. Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière :**

Selon PALARD & AI<sup>39</sup>, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe, en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe.

La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, les principes et la méthodologie générale, restent assez similaires. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.

Ces étapes sont :

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

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

#### **Etape 2 : Effectuer un diagnostic économique :**

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

#### **Etape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation**

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation. Dans le cadre de ce travail, on développera les quatre méthodes les plus utilisées :

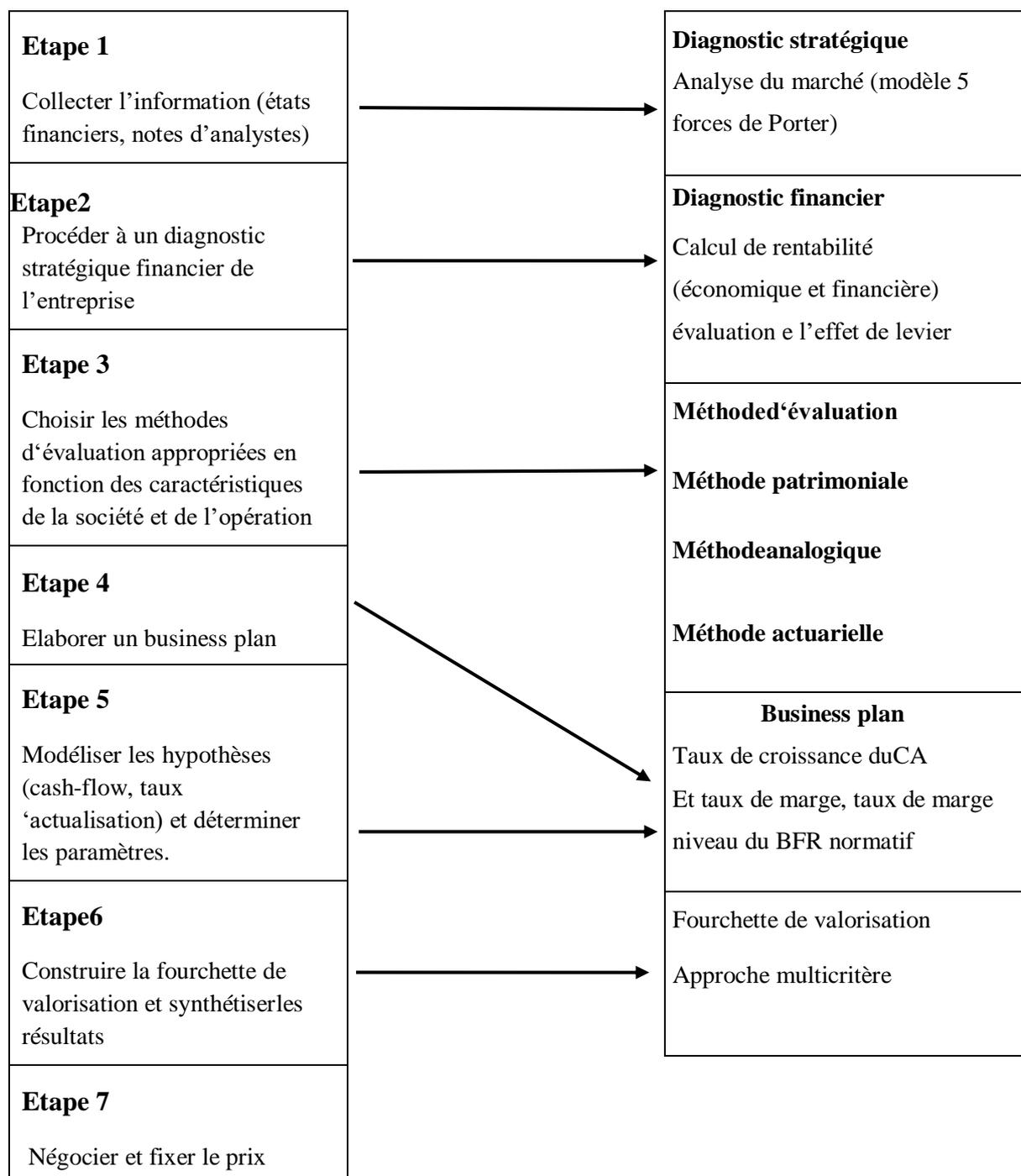
---

<sup>39</sup> PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013, p378.

- **L'approche patrimoniale** : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.
- **La méthode analogique** : fondée sur les multiples sociétés ou de transactions comparables.
- **La méthode actuarielle** : fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash-flow au coût du capital.
- **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

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

**Figure N°9 : Les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation<sup>40</sup>**



Source : PALARD Jean Etienne et Franck Imbert, 2013, p80.

<sup>40</sup>PALARD Jean Etienne et Franck IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013, p80.

### **Etape 4 : Elaborer un business plan :**

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

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

À l'instar d'autres modèles qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues. D'où l'importance de tester la robustesse des hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo).

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

Selon Jean-Etienne PALARD (2013), « L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. »<sup>41</sup>

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

---

<sup>41</sup> PALARD JEAN ETIENNE ET FRANCK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013.

### Etape 7 : Négocier et fixer un prix de cession :

À l'issue des audits d'acquisitions réalisés, la phase de négociation peut alors débiter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession

### 3. Les modèles d'évaluation de la performance financière :

Il existe plusieurs modèles pour mesurer la performance financière parmi eux : le modèle d'ALTMAN et le Modèle d'EVA de J. M. STERN et G.B. STEWAR.

#### 3.1 Le modèle d'Altman:

C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ?

Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. Selon KHOURY P. (1998) c'est le modèle le plus célèbre car « il date de 1968 et porte sur une analyse multidimensionnelle de sociétés Américaines en faillite. »<sup>42</sup>

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :  $Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$ .

$X_1$  = fond de roulement / actif total.

$X_2$  = réserves / actif total.

$X_3$  = EBE / actif total.

$X_4$  = capitaux propres / dettes total.

$X_5$  = chiffre d'affaire / actif total.

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit :

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

$1,81 < Y < 2,99$  zone neutre  $Y < 1,81$  zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financières graves, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise, la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. Altman voulait que son modèle ne néglige aucun de ces aspects de la situation financière d'une

<sup>42</sup> KHOURY PAUL ET ASSOCIES, la maîtrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999, p198.

entreprise. Appliqué sur un échantillon de 66 sociétés américaines, ce modèle a réussi à classer 95 % des sociétés en faillite un an avant leur faillite.

### 3.2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart :

EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français, est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait été introduit par Joel STERN et Bennett STEWART au début des années 80' pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation.

Selon Khoury P. (1999)<sup>43</sup> il peut être exprimée comme suit :

$$\text{EVA} = (\text{R} - \text{CMPC}) * \text{K}$$

R : Taux de rendement des capitaux

K : Total Capitaux

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital. Elle est aussi égale à :

$$\text{EVA} = \text{RAO net d'impôts} - \text{Coût des capitaux investis}$$

Et les capitaux investis sont calculés par :

$$\text{Capitaux investis} = \text{Capitaux propres} + \text{Dettes}$$

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis (Rn) et le coût moyen supporté sur le financement long, mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire.

---

<sup>43</sup> KHOURY Paul ET ASSOCIES, Op.cit.1999, p210.

Elle représente donc, le degré de création de richesse additionnelle atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyste financier sont, une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

Une EVA négative ou nulle, montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la Période considérée. Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

Selon CABY & al (2001), l'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA, cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise.

Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissements soient soutenus.

### Section 2 : Les outils de pilotage de la performance financière

Avant d'aborder les outils de pilotage de la performance financière, nous définissons le pilotage, ainsi que le pilotage de la performance.

Le **pilotage** consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler la bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener de manière à prendre, éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent, peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs, si ceux-ci s'avèrent mal définis. Le pilotage est un processus qui se déroule en plusieurs niveaux : Niveau opérationnel, niveau tactique et niveau stratégique.

Le **pilotage de la performance** est la mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité sur la base d'indicateurs mesurables, ceci s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

#### 1. Le tableau de financement (T.F) :

« Le tableau de financement proposé par le plan comptable français s'attache à reconstituer les flux de fonds d'une période, principalement à partir de deux bilans successifs et d'un compte de résultat d'où est extraite la capacité d'autofinancement (CAF) représentative de la contribution interne à la couverture des emplois structurants.»

44

Selon l'article 10 de la loi comptable française, le tableau de financement est un document qui « Met en évidence l'évolution financière de l'entreprise au cours de l'exercice en décrivant les ressources dont elle a disposé et les emplois qu'elle en a effectué.

Le tableau de financement permet d'expliquer l'origine du financement d'une entreprise d'une année sur l'autre et d'en connaître l'utilisation.»<sup>45</sup>

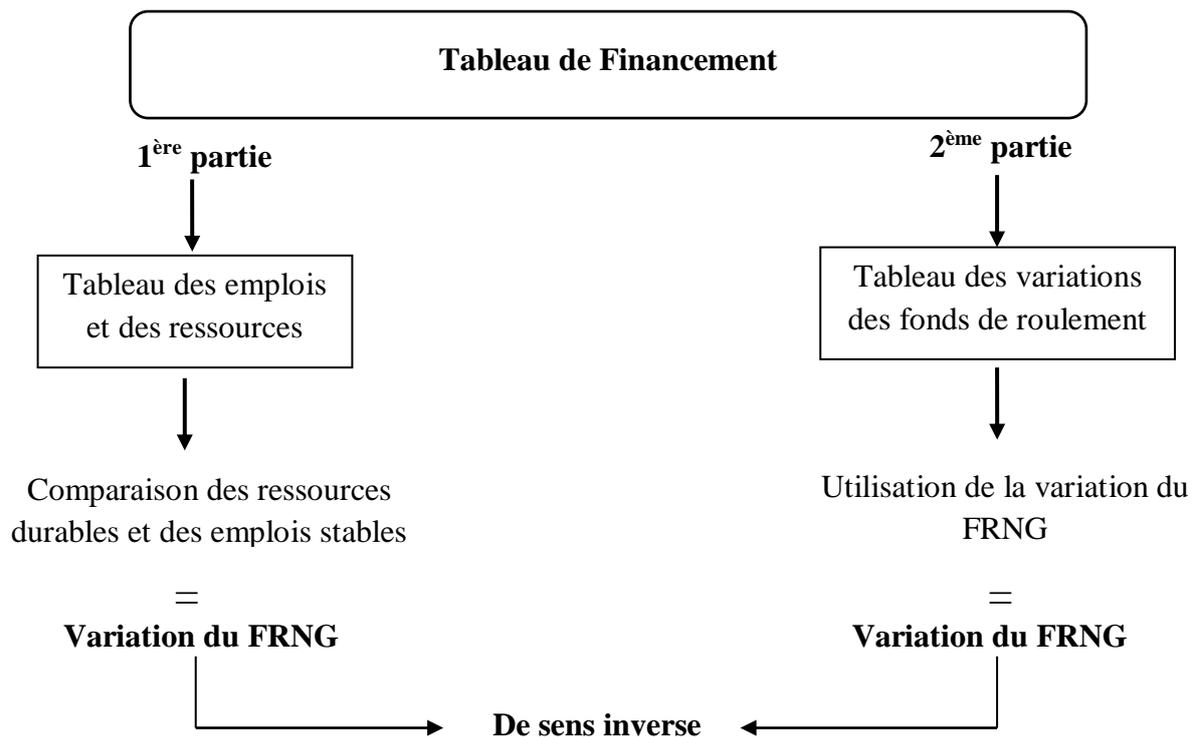
Le tableau de financement comporte deux parties comme c'est illustré dans le schéma suivant :

---

<sup>44</sup> H.DE LA BUSBRIE « analyse financière et risque de crédit », édition DUNOD, Paris 1999, page 259.

<sup>45</sup> H. RAVILY et V. SERRET « principe d'analyse financière », édition HACHETTE Supérieur, Paris, 2009, p94.

Figure N°10 : Représentation de tableau de financement



Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 6ème édition, paris 2006, p15.

### 1.1 Les objectifs du Tableau de financement :

Il permet de<sup>46</sup> :

- La mesure du risque de liquidité de l'entreprise ;
- Risque de ne pouvoir faire face à ses échéances dans un avenir proche ;
- L'étude de la solvabilité de l'entreprise ;
- Capacité à rembourser ses dettes dans les années à venir ;
- L'étude de l'évolution de la structure financière ;
- Nature des ressources mises en œuvre pour financer les emplois de la période ;
- L'étude de l'évolution des conditions d'exploitation ;
- Maîtrise de l'actif cyclique de l'entreprise.

<sup>46</sup> PARIENTE Simon « analyse financière et évaluation d'entreprise », 2ème édition, PEARSON Education, Paris 2009, P54.

### 1.2 La forme générale du tableau de financement :

Le tableau de financement comporte deux parties.

- **La première partie :**

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment s'est formée la variation du fonds de roulement net global par différence entre les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.

La première partie du Tableau de Financement se présente comme suit<sup>47</sup>:

**Tableau N°1 : Représentation de la première partie du tableau de financement :**

Emplois	Exercice N	Exercice N-1	Ressources	Exercice N	Exercice N-1
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice.....			Capacité d'autofinancement de l'exercice ....		
Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé :			Cession ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé:		
-Immobilisation incorporelles			Cession d'immobilisations :		
-immobilisations corporelles			-incorporelles.....		
-immobilisations financières			-corporelles.....		
Charges à répartir sur plusieurs Exercices(a)....			Cessions ou réductions d'immobilisations Financières.....		
Réduction des capitaux propres (Réduction de capital, retraits) .....			Augmentation des capitaux Propres		
Remboursements de dettes financières(b)			Augmentation de capital ou apports...		
<b>Total des emplois</b>			Augmentation des autres Capitaux propres...		
Variation du fonds de roulement net global (ressources nettes)			Augmentation des dettes Financières(b) (c)		
			<b>Total des ressources</b>		
			Variation du fonds de Roulement net global		

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice.

(b) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques

(c) Hors primes de remboursement des obligations.

**Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 2006, Paris France, p152**

<sup>47</sup>Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 2006, Paris France, p152.

- **La deuxième partie :**

« La deuxième partie du tableau de financement explique comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée ou comment la variation négative du fond de roulement de roulement net global a été couverte, en faisant apparaître trois catégories de variations. »<sup>48</sup>

- Les variations du fonds de roulement d'exploitation ;
- Les variations du fonds de roulement hors exploitation ;
- Et les variations de la trésorerie nette.

Les variations s'obtiennent par différence entre les valeurs brutes des postes concernés des bilans fonctionnels « N » et « N-1 ». Elles représentent soit des besoins soit des dégagements en fonds de roulement.

- **Les besoins** en fonds de roulement proviennent :

- D'une augmentation des postes de l'actif circulant ;
- D'une diminution des postes de dettes cycliques.

- **Les dégagements** de fonds de roulement proviennent :

- D'une augmentation des postes de dettes cyclique.
- D'une diminution des postes de l'actif circulant.

La deuxième partie du tableau de financement se présente comme suit<sup>49</sup> :

---

<sup>48</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op cite, page 153.

<sup>49</sup>Idem, page 156.

**Tableau N°2 : Représentation de la deuxième partie du tableau de financement :**

Variation du Fond de roulement Net Globale	Exercice N			Exercice N-1
	Besoin 1	Dégagement2	Solde 2-1	Solde
Variation « exploitation » Variation des actifs d'exploitation Stocks en cours..... Avances et acomptes versés sur commandes: Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a) Variation des dettes d'exploitation : Avances et acomptes reçues sur commandes en cours Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Totaux</b>			<b>+ ou - x</b>	<b>+ ou - x</b>
<b>A. Variation nette « exploitation » : (c)</b> Variation « hors exploitation » : Variation des autres débiteurs (a) (d) Variation des autres créateurs(b)	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Totaux</b>			<b>+ ou - x</b>	<b>+ ou - x</b>
<b>B. Variations nettes « Hors exploitation » (c)</b> <b>Totaux A+B:</b> Besoins de l'exercice en fond de roulement Où Dégagement net de fonds de roulement <b>Variation « trésorerie »</b> Variation des disponibilités Variation des concours bancaires courants et soldes créateurs de banques.	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>Totaux</b>			<b>+ ou - x</b>	<b>+ ou - x</b>
<b>Totaux</b> Variation nette « trésorerie »(c) Variation de fond de roulement Net Global (Total A+B+C) Emploi Net Ou Ressources Nette			<b>+ ou - x</b>	<b>+ ou - x</b>

- a) Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- b) Y compris produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non
- c) Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins du signe (-) dans le cas contraire.
- d) Y compris valeurs mobilières de placements.

**Source : Béatrice et France GRANDGUILLOT, « analyse financière », 4eme Edition, paris 2006, page 156.**

**N.B :** Cette partie du tableau peut être adaptée au système de base. Dans ce cas, les variations portent sur l'ensemble des éléments ; aucune distinction n'est faite entre exploitation et hors exploitation.

### 2. Tableau des flux de trésorerie (TFT) :

Le tableau de flux de trésorerie constitue un document de synthèse à part entière, dont la finalité est d'expliquer la variation de la trésorerie de l'entreprise en mettant en avant les opérations ayant dégagées ou consommées des ressources de trésorerie, ils distinguent les flux d'investissement et de financement. Les tableaux de flux de trésorerie classent donc les flux en trois fonctions: activité, investissement et financement. »<sup>50</sup>

« Le tableau de flux de trésorerie explique la variation de la trésorerie relative à une période donnée. Il renseigne l'entreprise sur les encaissements et les décaissements réalisés au cours d'une période liée aux opérations propres à l'activité, à l'investissement et au financement. »<sup>51</sup>

« Le tableau des flux de trésorerie est un document de synthèse obligatoire pour les sociétés chargées de présenter des comptes consolidés; il fait partie de l'annexe consolidée. »<sup>52</sup>

#### 2.1 Les objectifs du TFT :

Le tableau des flux de trésorerie permet de<sup>53</sup> :

- **D'apprécier** les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise.
- **D'informer** sur la capacité de l'entreprise :
  - À générer de la trésorerie à partir de son activité ;
  - À faire face à ses obligations ;
  - À financer sa politique de croissance sans faire appel au financement externe.
- **D'évaluer** la solvabilité de l'entreprise ;
- **D'analyser** l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- **D'étudier** l'utilisation des ressources de trésorerie.
- **De mesurer** le besoin de financement externe.
- **D'établir** des comparaisons entre les résultats (d'exploitation, courant...) et les flux de trésorerie correspondant ;
- **De prévenir** les risques de défaillance;

---

<sup>50</sup> Anthony RICE « Comptes d'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Village Mondial, Paris, 2005, p78.

<sup>51</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op cite, page 163.

<sup>52</sup> PARIENTE Simon « Analyse financière et évaluation d'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris 2009, p65.

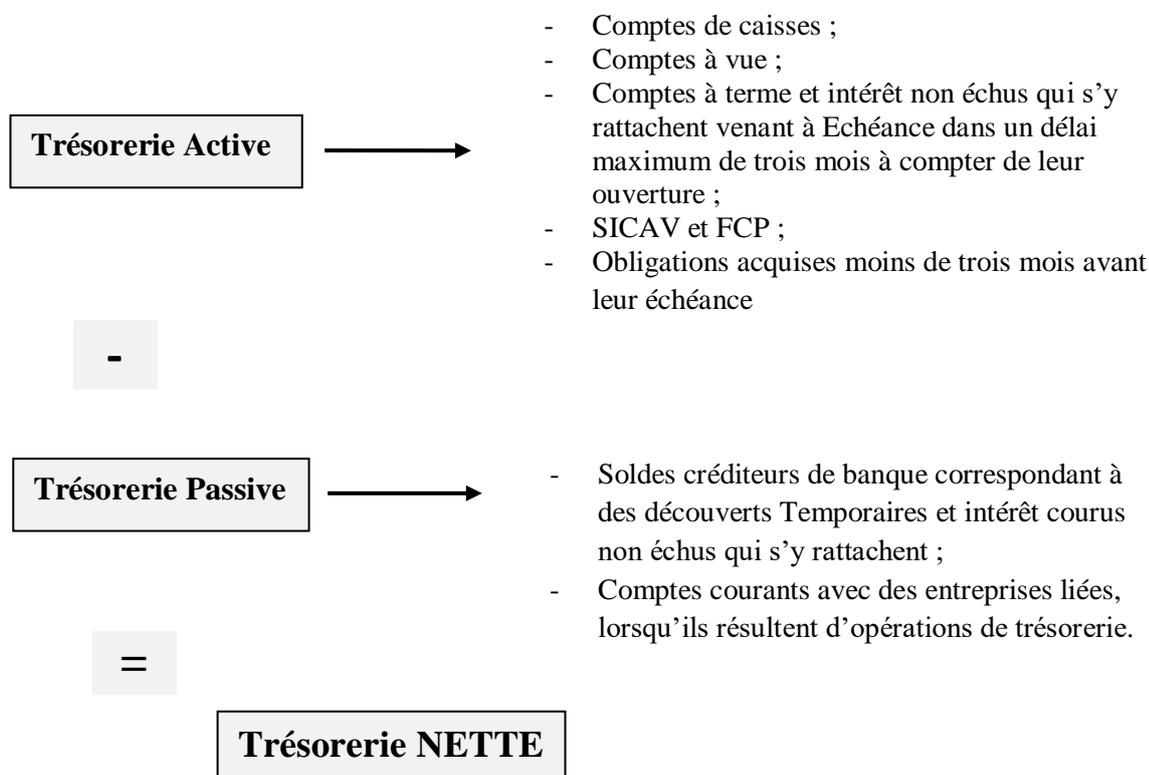
<sup>53</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, op cite, page164.

- **De faciliter** la comparaison des états financiers avec d'autres entreprises, du fait du caractère objectif des flux de trésorerie par rapport à d'autres indicateurs (fond de roulement net global...)
- **D'effectuer** des prévisions, notamment élaborer des plans finaux.

### 2.2 La classification des Flux de trésorerie :

Avant de parler des flux de trésorerie et « avant d'élaborer un tableau des flux de trésorerie, il est utile de connaître les éléments constitutifs de la trésorerie. Elle est composée uniquement des rubriques concernées du bilan, ce qui exclut les éléments hors bilan, notamment les effets escomptés non échus. »<sup>54</sup>

Le calcul de la trésorerie nette s'effectue de la manière suivante<sup>55</sup> :



Source : Béatrice Francis, GRANDGUILLOT, « analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition, Paris 2002, p183.

L'état de flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes. L'état financier démontre la différence entre la liquidité et la quasi-liquidité pour l'exercice financier en analysant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

<sup>54</sup> Béatrice Francis, GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition, Paris 2002, p183.

<sup>55</sup> Idem.

### ➤ **Les Flux de trésorerie liés aux opérations d'activités :**

« Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (opérationnelles) sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entité. En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net. Parmi ces flux on peut citer »<sup>56</sup>:

- Les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation des services.
- Les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits;
- Les sorties de trésorerie destinées à des fournisseurs de biens et services;
- Les sorties de trésorerie destinées aux membres du personnel ou pour leur compte;
- Les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance;
- Les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat à moins qu'ils puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement ;
- Les entrées et sorties de trésorerie liées à des contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction.

« Ces flux sont calculés par la somme de la capacité d'autofinancement et la variation du besoin en fonds de roulement. Le total de la capacité d'autofinancement se calcule par l'addition des charges et la soustraction des produits sans incidence sur la liquidité (entrée ou sortie de fonds) au résultat net de l'exercice »<sup>57</sup>.

Ces charges et produits incluent l'amortissement et les gains et pertes sur cession d'actif.

La variation du besoin en fonds de roulement est calculée par la somme des changements de comptes de fonds de roulement représentés par la différence entre le solde des comptes au bilan d'ouverture et le bilan de clôture.

### ➤ **Les Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :**

Les flux de trésorerie d'investissement sont représentés par l'ensemble des dépenses et revenus associés aux acquisitions et cessions d'immobilisation « ils permettent de cerner la politique d'investissement menée par le dirigeant, et d'évaluer la rentabilité de ses décisions. »<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Norme comptable internationale 07 (Tableau des Flux de Trésorerie).

<sup>57</sup> Sur site <https://www.memoireonline.com>

<sup>58</sup> VEGAQ., « le tableau de financement », Résumé des flux de trésorerie, 1907, 24 juillet 2010, p.23. Sur site <https://www.memoireonline.com>

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, fournissent une mesure des sommes affectées au renouvellement, et au développement de l'activité en vue de préserver ou d'accroître le niveau des flux future de trésorerie, ils comprennent les encaissements et les décaissements pour:

- Acquérir ou céder les immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage...). Et incorporelles (marques, brevets), y compris les immobilisations produites par l'entreprise et les frais de recherche et développement inscrit à l'actif ;
- Acquérir ou céder un part du capital d'autres entreprise ;
- Consentir des prêts ou des avances ou en obtenir le remboursement ;
- Acquérir ou céder d'autres immobilisation financières (dépôts et cautionnements, titres de placement exclus de la trésorerie...)

### ➤ **Les Flux de trésorerie liés aux opérations de financement**

« Les flux de trésorerie de financement concernent les produits et charges reliés aux fonds propres et aux emprunts. Cette section de l'état permet de faire l'analyse des politiques de financement d'une entreprise. Le total des flux est comptabilisé en additionnant les opérations liées au financement telles que l'émission d'actions, les remboursements d'emprunts et les versements de dividendes »

Bien que la trésorerie de l'entreprise soit unique, il est intéressant de distinguer ces trois grandes fonctions de façon à faire apparaître la contribution de chacune à la variation globale de la trésorerie :

#### ○ **Les flux de trésorerie liés au capital:**

- Les augmentations ou réductions de capital.
- Les variations des créances sur capital appelées nonversées.

#### ○ **Les variations des emprunts :**

- Les nouveaux emprunts (hors prime de remboursements et plus les intérêts courus N).
- Les remboursements d'emprunts (plus amortissements inclus dans redevances de crédit-bail, plus intérêts courus N-1).

#### ○ **Les variations de la trésorerie passive:**

- Les variations des crédits bancaires courants.
- Les variations des créances cédées et des effets escomptés, nonéchus.

**= Flux lié au financement**

« Le flux net de trésorerie lié aux opérations de financement fournit une information sur le financement externe que l'entreprise a contracté pour faire face à ses besoins en cas d'insuffisance.»<sup>59</sup>

### 2.3 La structure du tableau de flux de trésorerie:

La structure de tableau des flux de trésorerie repose sur une distinction fonctionnelle des différents types d'opérations de l'entreprise : d'activité, d'investissement et financement.

**Tableau N°3 : tableau des flux de trésorerie selon le schéma général<sup>60</sup>:**

Emplois	Ressource
-Flux de fonds générés par les opérations d'exploitation (insuffisance brute d'exploitation). -Variation des besoins en fonds de roulement D'exploitation d'immobilisation (emplois)	-Flux de fonds générés par les opérations d'exploitation (excédent brut d'exploitation) -Variation des besoins en fonds de roulement D'exploitation
<b>Excédent ou insuffisance de trésorerie d'exploitation(A)</b>	
-Acquisition d'immobilisations	-Cession d'immobilisation
<b>Solde des flux d'investissement (B)</b>	
-Réduction de capitaux propres -Remboursement d'emprunts	-Augmentation de capitaux propres -Augmentation d'emprunt
<b>Solde des flux de financement (C)</b>	
-Impôts -Participation -Charges financières -Dividendes	-Produits financiers
<b>Solde des flux de répartition(D)</b>	
Autre charge Variation des besoins en fonds de roulement hors exploitation	Autre produit Variation des besoins en fonds de roulement hors exploitation
<b>Solde des autres flux(E)</b>	
<b>A+B+C+D+E=variation de la trésorerie</b>	

Source : sur site <https://www.memoireonline.com>

<sup>59</sup> <https://www.scribd.com/document/360460974/tableau-des-flux-de-tresorerie-pdf>, Page 04.

<sup>60</sup> Sur site <https://www.memoireonline.com>

Le tableau des flux de trésorerie identifie les sources des entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de sortie de trésorerie pendant la période, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reporting. Les informations concernant les flux de trésorerie d'une entité sont utiles, en ce qu'elles procurent, aux utilisateurs des états financiers, des informations pour rendre compte de la manière dont l'entité s'acquitte de son mandat et de prendre des décisions. Les informations concernant les flux de trésorerie permettent donc aux utilisateurs d'établir comment une entité a généré la trésorerie nécessaire au financement de ses activités mais aussi comment cette trésorerie a été utilisée.

Dans la prise et l'évaluation de décisions relative à l'affectation de la ressource, comme par exemple la pérennité des activités de l'entité, les utilisateurs doivent comprendre les échéances et le caractère certain des flux de trésorerie.

### **3. Le tableau de bord (T.B) :**

Le tableau de bord suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès des cabinets de conseil et des entreprises. Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné au responsable. Cet outil lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, en effet c'est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

Les informations fournies doivent aider le décideur à prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entamées. Comme dit A. FERNANDEZ (1988-2016) : « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision. »<sup>61</sup>

Il est aussi défini comme suit : « Le tableau de bord de gestion est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise. »<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

<sup>62</sup> NORBERT G (2001), « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », Paris, 3eme édition D'organisation, p285.

### 3.1 Typologie de tableau de bord :

En réalité, il existe divers types de tableau de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'entreprise. Avant d'établir l'un de ces tableaux, il faut préalablement déterminer les objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration. La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structure des indicateurs, destinataires principaux, plan d'action et objectifs).

SAULOU J.Y (2006), dans cette typologie des tableaux de bord, a proposé trois types<sup>63</sup> :

- **Le tableau de bord d'activité :** Suit les opérations d'un système, sans être réfléchi en fonction des impacts souhaités dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier l'efficacité des activités et de remettre en question les manières de fonctionner, puisqu'il ne renseigne pas sur les effets produits sur la clientèle. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'informations et il est par nature destiné à tout le monde et à personne en particulier. Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilités et d'imputabilité.
- **Le tableau de bord de pilotage :** est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas toutes les variables « Les objectifs comportent une part de risque pour le responsable. »  
C'est alors cette part de risque qui pousse à l'innovation. Ce type de tableau de bord est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de la gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.
- **Le tableau de bord de projet :** Suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à sa fin. Il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités auxquelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets en termes d'impact dans l'environnement, SAULOU J.Y, admet cependant, qu'il est judicieux d'avoir

---

<sup>63</sup> SAULOU J.Y, « Tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine Saint Denis, 2006, p32-36.

quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosé avec d'autres types d'indicateurs.

Cependant, il est nécessaire de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord type, mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour but de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées.

A ce propos, FEMINIER B&D (2003) déclarent, dans leur ouvrage, que le tableau de bord est « un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétiques de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir. »<sup>64</sup>

### 3.2 Les instruments du tableau de bord :

Contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

#### ➤ **La conception générale :**

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

- **Indicateurs :** Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique d'indicateurs devrait correspondre à un indicateur et présenter un poids économique significatif.

Les fonctions des indicateurs sont multiples, et ils doivent être :

- **Fiables :** les données qui servent au calcul doivent être parfaitement contrôlées ;
- **De qualités :** ils couvrent entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide ;
- **Pertinents :** ils mesurent effectivement ce qu'ils prétendent mesurer et doivent permettre au chef d'entreprise de prendre des décisions ;
- **Clares :** selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permet la meilleure lisibilité : tableaux, histogramme, etc. ;
- **Evocateurs :** on doit pouvoir les utiliser comme instruments de dialogue et de communication ;

---

<sup>64</sup> FEMINIER B&D. Boix, « le tableau de bord facile : Manager une équipe », Ed d'organisation, Paris, 2003, p03.

- **Actualisés** : Ils doivent être fondés sur des informations récentes, remontant au plus à quelques semaines ;
  - **Complets** : ils couvrent entièrement le phénomène dont ils rendent compte ;
  - **Fidèles** : ils donnent, de façon continue, la même information dans la même situation.
- **Résultats réels**: Ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.
  - **Objectifs** : Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
  - **Écarts** : Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

### ➤ **Les instruments utilisés:**

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Exemple : Écart sur les ventes pour un commercial.
- **Les ratios** : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants : Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ; Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.
- **Les graphiques** : Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs.
- **Les clignotants** : Ils s'agit d'identifier des principaux clignotants. En gestion du personnel par exemple, on y trouve : (Taux des départs, taux des démissions, taux des fins de stages d'essai) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement de seuil fixé. Les notions présentées ci-dessus s'applique sur tout tableau de bord y compris celui relatif à la gestion sociale.

### 3.3 Utilités et limites du tableau de bord :

Le tableau de bord renvoie à des finalités différentes mais complémentaires. Ces finalités assignées au tableau de bord, sont conduites par son ou ses utilisateurs, en fonction des enjeux et des objectifs de l'entité ciblée. Il s'agit de montrer l'utilité du tableau de bord, puis ses lacunes ci-suit.

Le tableau de bord représente plusieurs utilités car il permet de<sup>65</sup> :

- **Piloter** : le pilotage de l'entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord. Cette analyse se fait au cours d'une revue de performance, qui doit se tenir périodiquement, avec les pilotes des processus concernés. Cette revue de performance favorise :
  - La validation des plans d'action et le suivi de leur avancement.
  - L'évaluation de leur efficacité opérationnelle.
- **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective, entre différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations. Le responsable redonne du sens à l'action et rétabli l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.
- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, il peut alors réfléchir sur les piliers qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison de ressources techniques et humaines.

Selon des auteurs, un tableau de bord obéit à la règle des 3U :

- Il est avant tout **Utile** : permet au responsable d'évaluer une situation dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- Il est ensuite **Utilisable**, le responsable doit pouvoir facilement en extraire une information exploitable à travers un support synthétique.
- Il est enfin **Utilisé**, à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

---

<sup>65</sup> VOYER PIERRE, « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance. » Ste-Foy : Presse de l'université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, pp46-49.

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises. Les limites ou lacune de ces derniers sont donc :

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, il apparait alors comme trop généralisé et ne se soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise ;
- Il est souvent figé pendant les années, sans soucis d'adaptation à de nouveaux besoins, objectifs ou moyens ;
- Sa périodicité est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaitre inadaptée pour certains métiers d'une même société et dont les résultats peuvent être saisonniers ;
- La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>A. FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers » Edition des organisations, groupe EYROLLES, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p18.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée sur ce que la stratégie d'étude de la performance ainsi que des étapes à suivre dans la démarche d'évaluation de cette performance et les différents modèles les plus connus pour ce faire, mais aussi d'appréhender les outils de pilotage de la performance financière. Il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios pour voir quelles sont les variables qui contribuent à celle-ci et comment les améliorer.



**CHAPITRE III**

## **Chapitre III : Pilotage de la performance financière de la SPA CEVITAL AGRO-ALIMENTAIRE BEJAIA**

Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, la performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée par plusieurs ratios.

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons appliquer les aspects théoriques, développés dans les précédents chapitres, à notre entreprise d'accueil SPA CEVITAL AGRO.

Il consistera d'abord à présenter l'historique, la situation géographique, la structure et les missions et activités de l'entreprise.

Enfin, nous analyserons les bilans et les comptes de résultats de la SPA CEVITAL, ensuite nous étudierons les soldes intermédiaires de gestion et les ratios de gestion, afin de tester la performance financière de cette dernière.

### **Section 1 : Historique, structure et organisation de la SPA CEVITAL AGRO. BEJAIA**

Face aux changements qui ont marqués l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie vers une économie de marché plus libérale. Dans le domaine de l'agroalimentaire et pour ce qui est des produits de consommation de masse, la faiblesse de la production nationale en Algérie a eu pour conséquence une forte dépendance vis à vis de l'extérieur, et c'est le cas de l'huile.

En effet, à part une production d'huile d'olive qui reste traditionnelle (artisanale), l'Algérie ne produit aucune graine oléagineuse. A la suite de cette défaillance, l'entreprise privée CEVITAL, était parmi les premières à investir dans ce domaine afin de redynamiser l'économie du pays en général et le secteur des huiles alimentaires en particulier.

#### **1. Historique et aperçu de l'entreprise CEVITAL :**

L'entreprise Cevital agro-alimentaire est l'une des filiales du groupe CeVital, elle a diversifié ses activités de production et suit une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration à des marchés internationaux.

Lancée le **12 Mai 1998** avec des fonds privés, et immatriculée au CNRC sous le N°**3802/B/98**, elle est une entreprise familiale bâtie sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. CeVital est la première en Algérie dans le domaine de l'agroalimentaire, en effet, cette dernière contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale où elle a le monopole, et exportant le surplus.

La SPA CEVITAL est dotée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie avancée, telle que : une raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, une margarinerie, eau minérale, jus fruités ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire. Elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Le Groupe s'est ainsi constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique, porté par plus de 10 200 collaborateurs, cette SPA représente le fleuron de l'économie algérienne.

Le fondateur de cette dernière, résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et, la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

Ce complexe s'est imposé sur le marché national en offrant une large gamme de produits de qualité des prix compétitifs, depuis sa création l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaire, elle détient plus de 60 % de part du marché, son capital social s'élève à plus de **69.568.256.000 Da.**

### **1.1 La situation géographique :**

Le complexe CEVITAL se situe à l'extrême du port de Bejaia à 3 km du sud-ouest de cette ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai, alors que la plus grande partie des installations est édiflée sur des terrains récupérés d'une décharge publique, un terrain d'assiette de propriété du Port de Bejaia, en concession au profit de CEVITAL d'une durée de 30 ans avec renouvellement de contrat. Il s'étend sur une superficie de 45.000 m<sup>2</sup>. L'entreprise profite d'une localisation qui lui donne un avantage de proximité économique car elle se trouve proche du port et de l'aéroport, délimitée par :

- Au Nord par l'accès au Port. – Au Sud par la route menant à la jetée (Bougie Plage).
- A l'Est par la clôture du Port. – A l'Ouest par la route RN 09.

Figure 10 : Emplacement géographique de CEVITAL Bejaia



Source : Google.

### 1.2 Les missions et activités de CEVITAL AGRO:

Lancé en mai 1998, le complexe a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL AGRO est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (570 000 tonnes /an) ;
- Conditionnement d'huile ;
- Production de margarine (180 000 tonnes/an) ;
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre (650 000 tonnes /an avec extension à 1 800 000 tonnes/an) ;
- Sucre liquide (219 000 tonne/an) ;
- Stockage des céréales (120000 tonnes) ;
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude ;
- Eau minérale et boissons (3 000 000 bouteilles/ jour) ;
- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

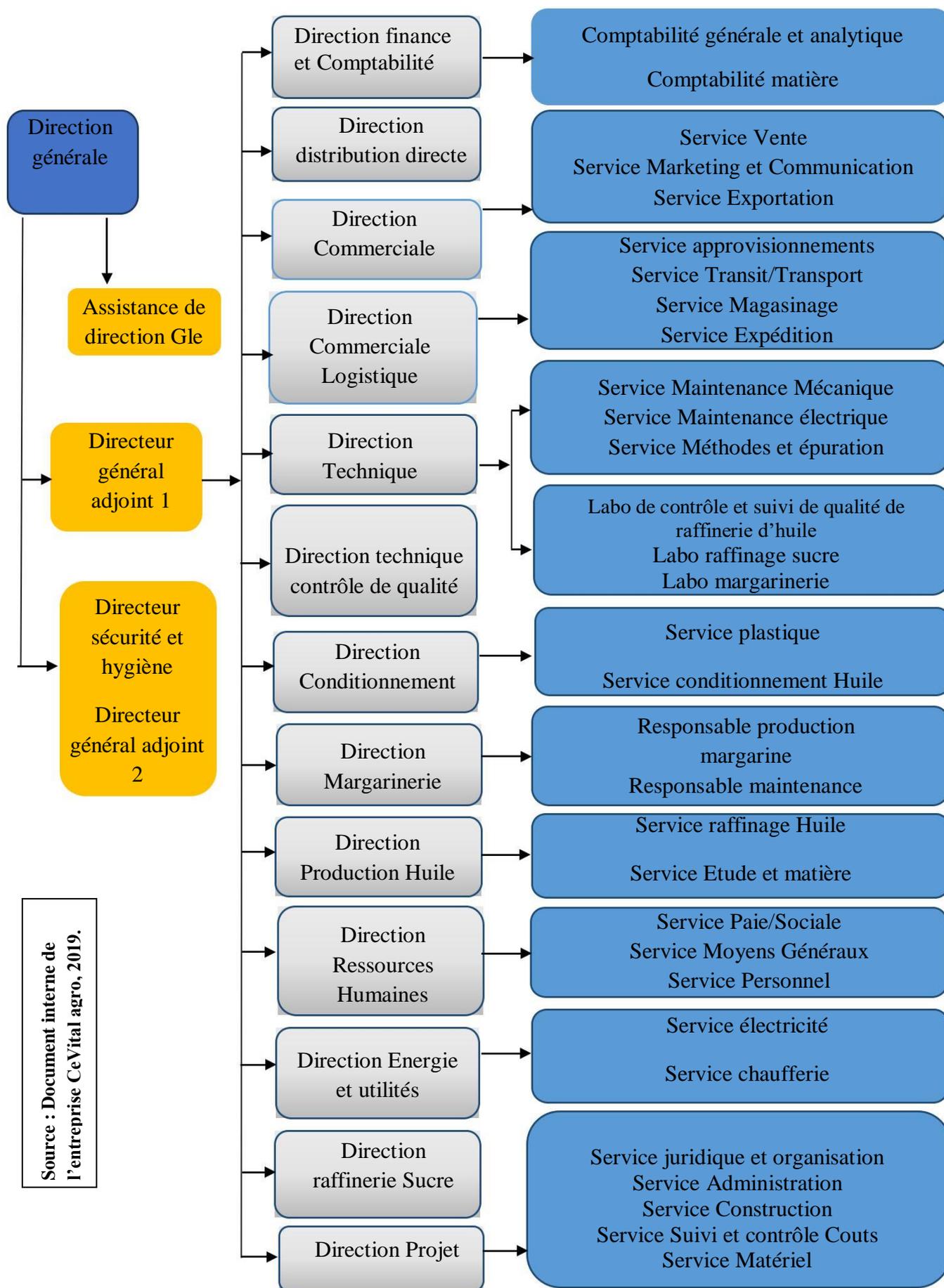
❖ **Les objectifs visés par CEVITAL sont :**

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés, pour le moment, plus d'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa productivité.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

**1.3 L'organigramme général de CEVITAL :**

L'organigramme suivant donne une vue générale sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

Figure N°11 : L'organigramme général de CEVITAL « Agro-alimentaire » :



Source : Document interne de l'entreprise CeVital agro, 2019.

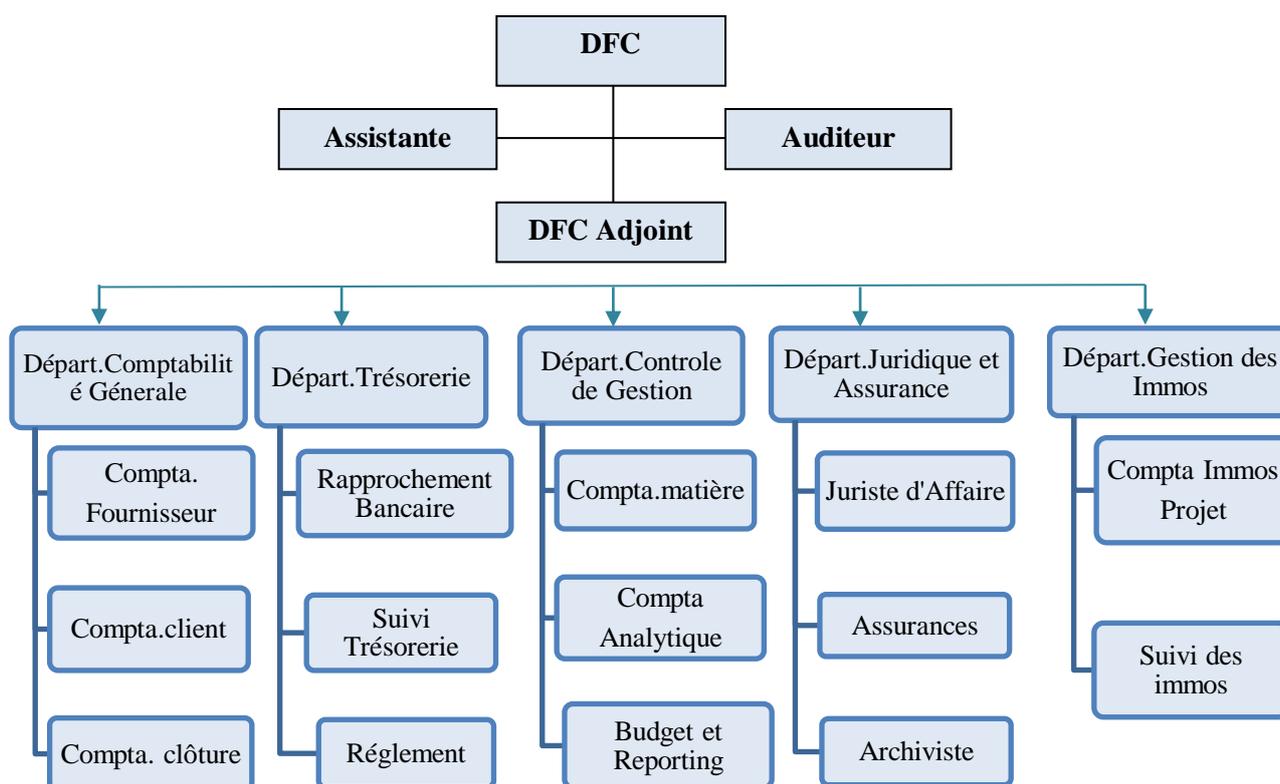
### 1.4 Structure et organisation de la direction finance et comptabilité de la SPA

#### CEVITAL Agro- Bejaia :

D'après l'organigramme général de l'entreprise, nous constatons que cette dernière est répartie en 13 directions rattachées à la direction générale, celle que nous allons détailler est celle où nous menons notre travail : **La direction finance et comptabilité.**

L'organigramme de la DFC se présente comme suit :

**Figure N°12 : Organigramme de la direction finance et comptabilité de la SPA CEVITAL :**



Source : Document interne de la SPA CeVital Agro Béjaia.

#### 1.4.1 Département comptabilité et finance :

Ce dernier se charge de toutes les opérations relatives aux relations avec les partenaires aussi bien nationaux qu'étrangers, il a pour objectif le traitement de toutes les factures d'achats (acquisitions de matière première, de fourniture, de marchandise) et la prestation de service (maintenance, sous-traitance, transport de bien, publicité, dépense en énergie). Il se charge de la comptabilité fournisseurs, de la comptabilité clients, de la comptabilité tiers et de la comptabilité de clôture. Cela implique la vérification de l'exactitude des factures reçues et la réalisation des règlements liés à celle-ci.

**1.4.2 Direction d'Audit :**

L'objectif du contrôle consiste à s'assurer que les hypothèses suivantes sont vérifiées dans les processus des écritures comptables, il se charge de traquer les risques pour améliorer le résultat de l'entreprise, d'analyser les politiques de la direction comptable et financière et de rédiger des rapports de synthèse sur la base de cette information.

**1.4.3 Assistante :**

Celle-ci a pour mission d'assister et seconder son supérieur, de coordonner des activités et son emploi du temps, d'accueillir les visiteurs, de suivre, gérer et encadrer le travail administratif de la direction, de rédiger et de mettre en forme des documents et enfin d'organiser des réunions.

**1.4.4 Département de trésorerie :**

Ce département s'occupe du rapprochement bancaire de suivi de la trésorerie et du règlement et s'occupe des affaires juridiques, des assurances et des Archives.

**1.4.5 Département gestion des immobilisations :**

Il s'occupe de la gestion des projets en cours (achat projet), du rapprochement entre filiales pour les besoins de la consolidation, des investissements locaux et des amortissements des investissements.

**1.4.6 Département juridique/assurance :**

Veille à ce que les règles juridiques soient respectées et appliquées par l'ensemble de l'organisation et plus particulièrement en ce qui concerne les assurances rien ne doit être laissé au hasard, ceci dans le but de mener à bien une parfaite gestion des entreprises qu'elle soit interne ou bien externe cela nécessite le suivi des contrats d'assurance leur renouvellement, la gestion des sinistres, l'estimation annuelle du coût de l'assurance par branche.

**1.4.7 Département contrôle de gestion :**

Le service contrôle de gestion a été mis en place en juillet 2009, après l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché des corps gras. Le contrôle de gestion est considéré comme l'un des moyens efficaces pris en compte par le service budgétaire dans sa démarche afin de bien maîtriser, contrôler et évaluer les différentes situations au fil du temps.

## **Section2 : Présentation et évaluation de la performance financière de la SPA CEVITAL Agro-alimentaire Bejaïa**

Après la présentation de l'organisme d'accueil, il s'agit pour nous dans cette section, de rendre compte de la performance financière de l'entreprise Cevital Bejaia à travers les deux méthodes d'évaluation : statique puis dynamique.

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément au nouveau système comptable et financier et aux principes comptables généralement admis.

Nous commençons cette section par la présentation des bilans financiers que nous avons réalisés depuis les données des bilans comptables internes, ils représentent une synthèse de l'ensemble des emplois et des ressources dont dispose l'entreprise a des périodes définies qui sont dans ce travail : 2015,2016 et 2017.

### **1. Présentation des bilans financiers :**

Le bilan financier est un document de synthèse extrait du bilan comptable après des retraitements et des reclassements. Il est composé de deux parties, on distingue la partie du passif qui se compose de quatre (04) masses classées selon l'ordre de liquidité croissante qui sont respectivement (valeurs immobilisées, valeurs d'exploitations, valeurs réalisables et valeurs disponibles), et la partie du passif composée de trois (03) masses classées selon l'ordre d'exigibilité croissante qui sont (capitaux propres, dettes à longs et moyens termes et les dettes à courts termes).

Après quelques petits retraitements, nous avons établis depuis les bilans comptables, les bilans financiers ci-après.

Les retraitements sont :

#### **Pour l'actif des bilans des trois années (2015,2016, 2017) :**

- 15% des stocks et en cours sont transférés vers l'actif non courant soit à ajouter aux immobilisations corporelles.
- Le solde du compte « Autres débiteurs » est transféré vers l'actifs Non courant, il est à ajouter aux Immobilisations financières.

#### **Pour le passif des bilans des trois années (2015, 2016, 2017) :**

- Le solde du compte « Autres dettes » est transféré vers le passif Non Courant.

CEVITAL SPA  
NIF:099806000380297

Exercice clos le : 31/12/2015

**BILAN FINANCIER 2015**

Tableau N°4 : Bilan financier 2015

EMPLOIS		RESSOURCES					
Désignation	V.N.C	Retraitement	V.N.Réelle	Désignation	V.N.C	Retraitement	V.N.R
<u>Valeur Immobilisée</u>	169 206		278 202	<u>Capitaux Propres</u>	219 683		
Immobilisations incorporelles	51			Capital émis	69 568		
Immobilisations corporelles	43 610	+5 022	48 636	Résultat de l'exercice	33 223		
Immobilisations en cours	9 121			Primes et réserves (consolidés)	30 832		
Immobilisations financières	116 423	+103 971	220 394	Autres capitaux	80 059		
<u>Valeur d'Exploitation</u>	33 480	(5 022)	28 458	<u>D.L.M.T</u>	22 796		94 090
<u>Valeur Réalisable</u>	129 809	(103 971)	25 838	Emprunt	13 867	+71 294	85 161
				Impôts (différés et provisionnés)	1 485		
				Provisions et produits comptabilisés d'avance	7 443		
<u>Valeur Disponible</u>	15 375			<u>D.C.T</u>	105 391		34 097
				Fourisseurs et compte rattachés	29 473		
				Impôts	4 608		
				Autres dettes	71 294	(71 294)	0.00
				Trésoreries Passif	15		
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>347 871</b>			<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>347 871</b>		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan comptable 2015

CEVITAL SPA  
NIF:099806000380297

Exercice clos le : 31/12/2016

**ILAN FINANCIER 2016**

Tableau N°5 : Bilan financier 2016

Désignation	EMPLOIS			RESSOURCES			
	V.N.C	Retraitement	V.N.Réelle	Désignation	V.N.C	Retraitement	V.N.R
<b>Valeur Immobilisée</b>	<b>165 341</b>		<b>315 455,5</b>	<b>Capitaux Propres</b>	<b>237 612</b>		
Immobilisations incorporelles	48			Capital émis	69 568		
Immobilisations corporelles	37 368	+5 820.5	<b>43 188,5</b>	Résultat de l'exercice	19 428		
Immobilisations en cours	9 362			Primes et réserves (consolidés)	30 832		
Immobilisations financières	118 566	+144 291	<b>262 857</b>	Autres capitaux	117 783		
<b>Valeur d'Exploitation</b>	<b>38 802</b>	(5 820.5)	<b>32 981,5</b>	<b>D.L.M.I</b>	<b>14 371</b>		<b>64 466</b>
				Emprunt	11 896	+50 094	<b>61 990</b>
<b>Valeur Réalisable</b>	<b>144 291</b>	(144 291)	<b>0.00</b>	Impôts (différés et provisionnés)	1 451		
				Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025		
<b>Valeur Disponible</b>	<b>8 697</b>			<b>D.C.I</b>	<b>105 150</b>		<b>55 056</b>
				Fournisseurs et compte rattachés	37 170		
				Impôts	3 282		
				Autres dettes	50 094	(50 094)	<b>0.00</b>
				Trésoreries Passif	14 604		
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>357 134</b>			<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>357 134</b>		

Source : Réalisé nous-mêmes à partir du bilan comptable 2016

CEVITAL SPA  
NIF:099806000380297

Exercice clos le : 31/12/2017

**BILAN FINANCIER 2017**

Tableau N°6 : Bilan financier 2017

EMPLOIS		RESSOURCES						
		Désignation	V.N.C	Retraitement	V.N.Réelle	Désignation	V.N.C	Retraitement
<b>Valeur Immobilisée</b>	<b>215 057</b>			<b>372 494,5</b>	<b>Capitaux Propres</b>	<b>263 138</b>		
Immobilisations incorporelles	75				Capital émis	69 568		
Immobilisations corporelles	40 793	+5 398,5		<b>46 191,5</b>	Résultat de l'exercice	25 526		
Immobilisations en cours	14 736				Primes et réserves (consolidés)	30 838		
Immobilisations financiers	159 454	+152 038		<b>311 492</b>	Autres capitaux	137 206		
<b>Valeur d'Exploitation</b>	<b>35 990</b>	(5 398,5)		<b>30 591,5</b>	<b>D.L.M.T</b>	<b>20 788</b>		<b>72 628</b>
<b>Valeur Réalisable</b>	<b>152 038</b>	(152 038)		<b>0.00</b>	Emprunt	17 993	+51 840	<b>69 833</b>
					Impôts (différés et provisionnés)	1 630		
					Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 165		
<b>Valeur Disponible</b>	<b>57 623</b>				<b>D.C.T</b>	<b>176 785</b>		<b>124 943</b>
					Fournisseurs et compte rattachés	35 657		
					Impôts	1 449		
					Autres dettes	51 840	(51 840)	<b>0.00</b>
					Trésoreries Passif	87 837		
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>460 709</b>				<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>460 709</b>		

Source : Réalisé nous-mêmes à partir du bilan comptable 2017.

**BILANS FINANCIERS GROUPES**

Tableau N°7 : Bilans financiers 2015, 2016, 2017 regroupés.

<b>Actif</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b><u>Valeurs Immobilisées :</u></b>	<b>278 202</b>	<b>315 455,5</b>	<b>372 494,5</b>
Immobilisations incorporelles	51	48	75
Immobilisations corporelles	48 636	43 188,5	46 191,5
Immobilisations en cours	9 121	9 362	14 736
Immobilisations financières :	220 394	262 857	311 492
<b><u>Valeurs d'Exploitation</u></b>	<b>28 458</b>	<b>32 981,5</b>	<b>30 591,5</b>
<b><u>Valeurs Réalisables</u></b>	<b>25 838</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b><u>Valeurs Disponibles</u></b>	<b>15 375</b>	<b>8 697</b>	<b>57 623</b>
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>347 871</b>	<b>357 134</b>	<b>460 709</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes depuis les bilans financiers de 2015, 2016, 2017.

## 2. Elaboration des bilans financiers grandes masses :

Le bilan financier condensé regroupe les postes du bilan sous forme de grandes masses, donc nous allons présenter les bilans financiers précédents sous forme de grandes masses comme suit :

### ➤ Actif :

**Tableau N°8 : Actifs des bilans grandes masses des années 2015,2016 et 2017 libellés en UMDA/DZD**

Actif	2015		2016		2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Emplois stables	278 202	80%	315455,5	88%	372494,5	81%
Actif courant D'exploitation	54 296	16%	32981,5	9%	30 591,5	6%
Actif courant hors Exploitation	/	00%	/	00%	/	00%
Trésorerie active	15 375	4%	8 697	3%	57 623	13%
<b>Total</b>	<b>347 871</b>	<b>100%</b>	<b>357 134</b>	<b>100%</b>	<b>460 709</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans de la SPA CEVITAL Agro des années 2015, 2016 et 2017.

### ➤ Passifs :

**Tableau N°9 : Passifs des bilans grandes masses pour les années 2015,2016 et 2017 libellés en UMDA/DZD**

Passif	2015		2016		2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>R.D</b>	304 845	86%	299 602	84%	332 971	72%
<b>P.C. E</b>	43 011	13.95%	42 928	12%	39 901	9%
<b>PC. HE</b>	/	00%	/	00%	/	00%
<b>Tr.P</b>	15	0.05%	14 604	4%	87 837	19%
<b>Total</b>	<b>347 871</b>	<b>100%</b>	<b>357 134</b>	<b>100%</b>	<b>460 709</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans de la SPA CEVITAL Agro des années 2015, 2016 et 2017.

### 3. Les indicateurs d'équilibre financier :

A l'aide des résultats obtenus par les bilans fonctionnels grandes masses que nous avons élaboré, nous allons continuer par l'analyse des indicateurs d'équilibre financier pour l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia.

#### 3.1 Le Fond de Roulement Net Global (FRNG) :

Le Fond de Roulement Net Global se calcul par deux méthodes soit par le haut de bilan ou par le bas de bilan.

**Tableau N°10 : Calcul du FRNG par le haut du bilan pour 2015,2016 et 2017**

Libellés en U/MDA

Désignation	2015	2016	2017
<b>Ressources Durables (RD)</b>	304 845	299 602	332 971
<b>Emplois Stables (ES)</b>	278 202	315 455,50	372 494,50
<b>FRNG = RD – ES</b>	<b>26 643</b>	<b>-15 853,5</b>	<b>-39 523,5</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers grandes masses des trois années.

**Tableau N°11 : Calcul du FRNG par le bas du bilan fonctionnel pour 2015, 2016 et 2017**

Libellés en UMDA/DZD

Désignation	2015	2016	2017
<b>Actif Courant (AC)</b>	69 671	41 678,5	88214,5
<b>Passif Courant (PC)</b>	43 028	57 532	127 738
<b>FRNG = AC – PC</b>	<b>26 643</b>	<b>-15 853,5</b>	<b>- 39 523,5</b>

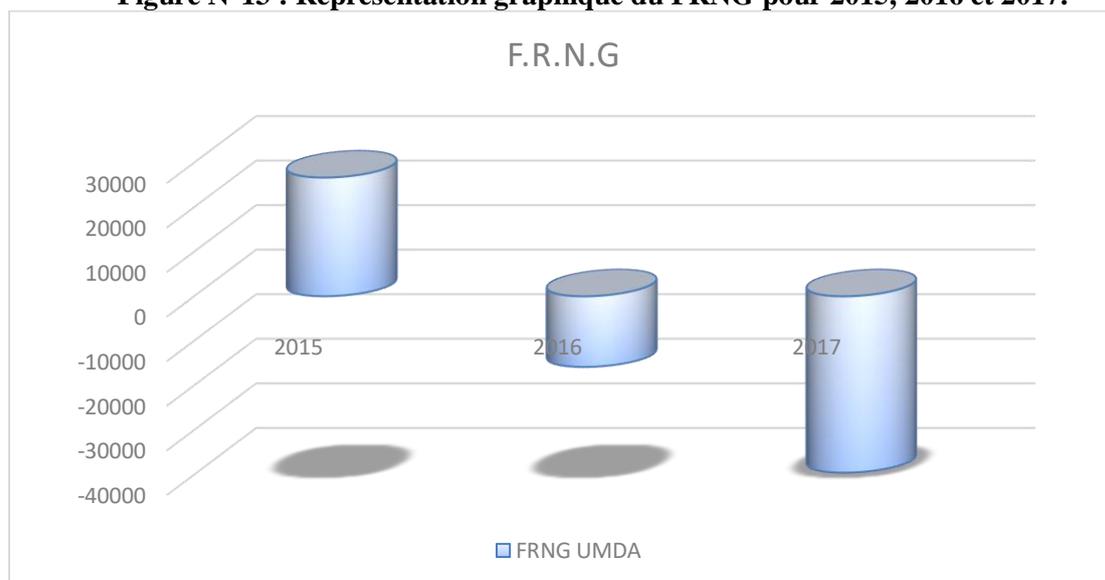
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers grandes masses des trois années.

#### ❖ Commentaires :

On constate pour l'année 2015 un FRNG positif de 26 643 U/MDA, la règle minimum est respectée, ce qui traduit un excédent des ressources durables qui financent en intégralité les emplois stables. Quant aux années 2016 et 2017, nous obtenons un FRNG négatif aux montants respectifs de -15 853 et -39 523,5 U/MDA qui a significativement baissé suite aux investissements importants réalisés par l'entreprise durant ces deux exercices, et cela malgré l'augmentation des Capitaux propres. Ce pendant l'entreprise se retrouve dans une situation instable.

Nous allons illustrer les résultats obtenus du FRNG dans la représentation graphique suivante :

Figure N°13 : Représentation graphique du FRNG pour 2015, 2016 et 2017.



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données des tableaux de calculs du FRNG.

### 3.2 Le Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation (BFRE) :

Le besoin en fonds de roulement (BFR), est un indicateur très important pour l'analyse des opérations du cycle d'exploitations d'une entreprise, il est composé du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et le Besoin de Fond de Roulement Hors Exploitation (BFRHE). Nous commençons par le calcul du BFRE :

#### ➤ Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) :

Tableau N°12 : Calcul du BFRE pour les années 2015, 2016 et 2017 libellés en U/MDA

Désignation	2015	2016	2017
Actif courant d'exploitation (ACE)	54 296	32 981,50	30 591,50
Passif courant d'exploitation (PCE)	43 010	42 928	39 901
<b>BFRE = ACE – PCE</b>	<b>+ 11 286</b>	<b>-9 946,50</b>	<b>-9 309,50</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans financiers grandes masses.

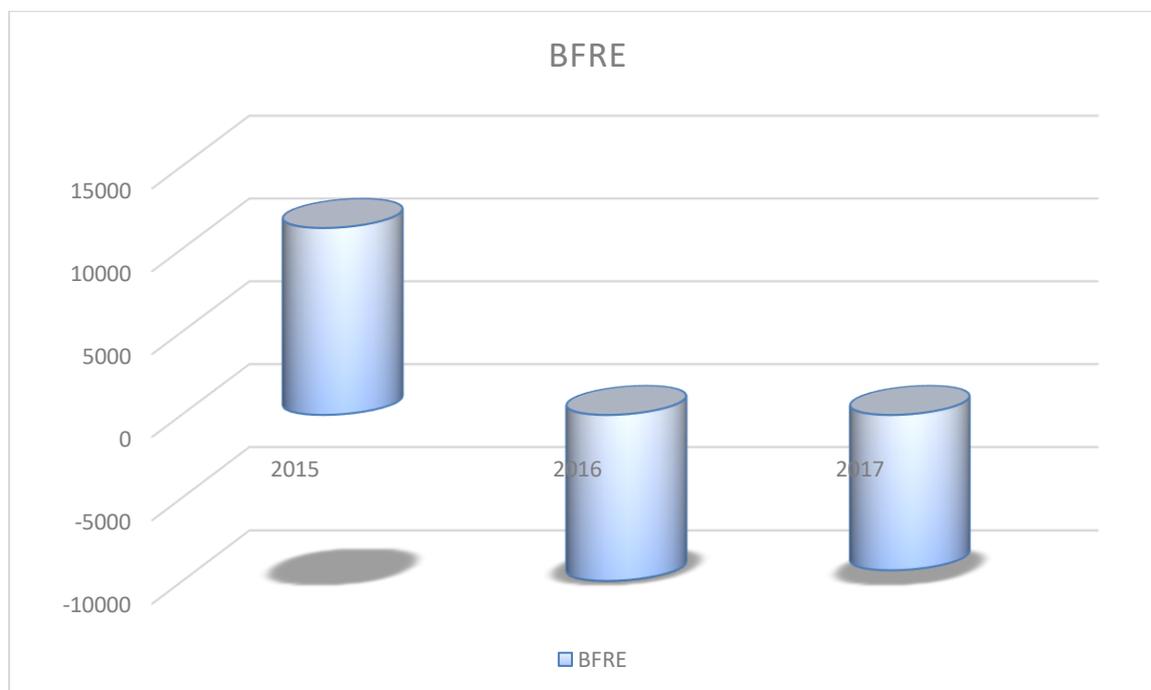
#### ❖ Commentaire :

Nous constatons que le BFRE est positif en 2015, soit 11 286 U/MDA ce qui signifie que, les fonds nécessaires pour financer les opérations d'exploitation est supérieur aux ressources dont dispose l'entreprise, tant dis que pour les deux années 2016 et 2017 nous obtenons un BFRE négatif soit - 9 946,5 et -9 309,5 UMDA respectivement, dans ce cas les

ressources à courts termes sont largement suffisantes pour couvrir les besoins d'exploitation et génèrent un surplus qui financera les opérations futures.

Nous allons illustrer les données du tableau N°12 dans la représentation graphique suivante :

**Figure N°14 : Représentation graphique du BFRE pour les années 2015, 2016 et 2017.**



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau N°12.

➤ **Le Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)**

Vu l'absence des actifs et passifs courants Hors exploitation, le BFRHE est nul pour les trois années.

➤ **Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) :**

**Tableau N°13 : Calcul du BFR pour les années 2015,2016 et 2017 libellés en U/MDA**

Désignation	2015	2016	2017
BFRE	+ 11 286	- 9 946,50	-9 309,50
BFRHE	0	0	0
<b>BFR = BFRE + BFRHE</b>	<b>+ 11 286</b>	<b>- 9 946,50</b>	<b>-9 309,50</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes depuis les données du tableau N°12.

❖ **Commentaire :**

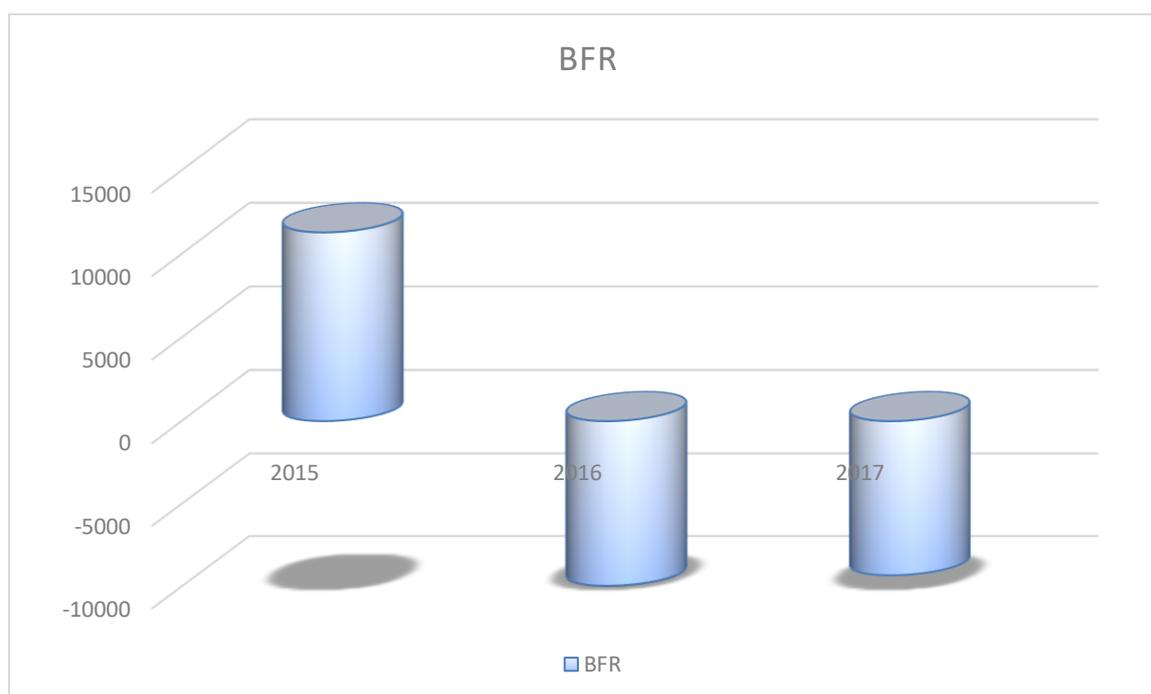
Nous constatons un BFR positif pour l'année 2015 de 11 286 MDA ce ci indique que l'entreprise connaît un décalage entre la facturation et l'encaissement, autrement dit,

l'entreprise accorde des délais de paiement importants à ses clients, alors que ses fournisseurs lui accordent des délais de règlements plus courts.

Pour les années 2016 et 2017, nous avons respectivement un BFR négatif de  $-9\,944,5$  et  $-9\,307,5$  MDA, ce qui signifie que l'entreprise a recours aux dettes à courts termes pour financer ses besoins d'exploitation.

Nous illustrons le tableau N°13 de calcul de BFR dans la représentation graphique suivante :

**Figure N°15 : Représentation graphique du BFR**



Source : Réalisé par nous-mêmes depuis les données du tableau N°13.

### 3.3 La trésorerie nette :

**Tableau N°14 : Calcul de la Trésorerie nette libellé en U/MDA**

Formules	2015	2016	2017
FRNG - BFR	$26\,643 - 11\,286 =$ <b>15 360</b>	$-15\,853,5 - (-9\,946,5) =$ <b>- 5 907</b>	$-39\,523,5 - (-9\,309,5) =$ <b>- 30 214</b>
Tr Actif - Tr Passif	$15\,375 - 15 =$ <b>15 360</b>	$8\,697 - 14\,604 =$ <b>-5 907</b>	$57\,623 - 87\,837 =$ <b>-30 214</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes depuis les données des bilans financiers grandes masses.

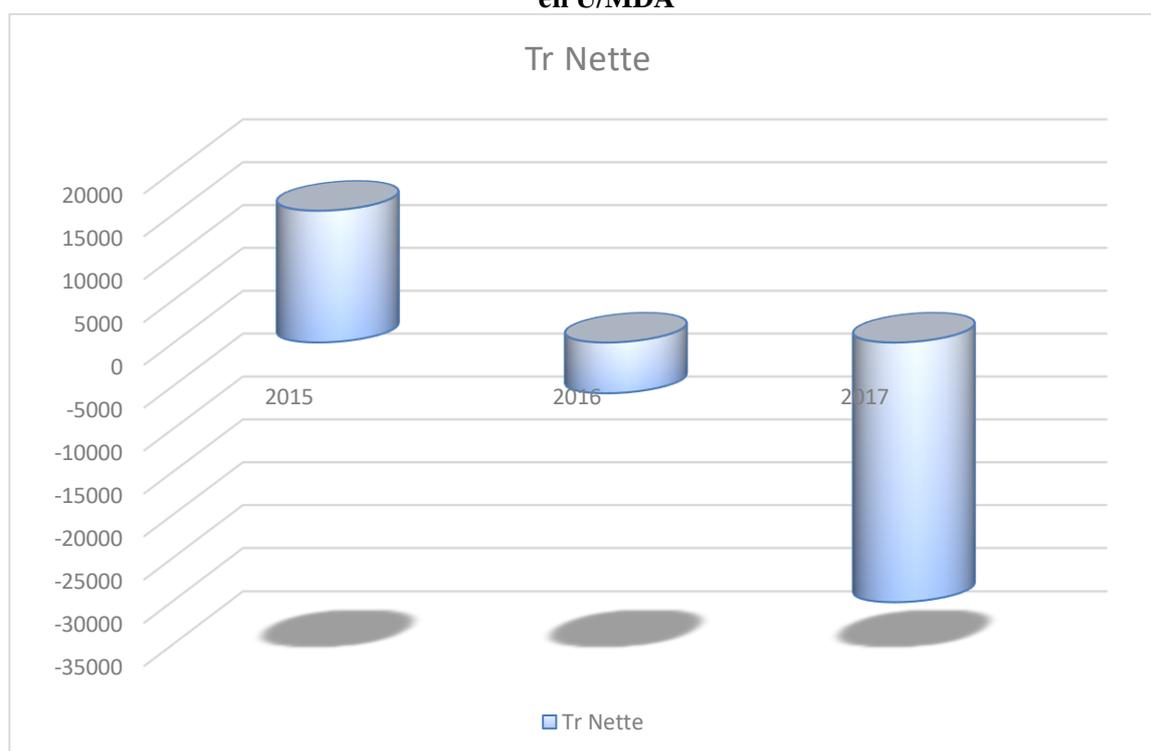
#### ❖ Commentaires :

Nous remarquons que la trésorerie nette en 2015 est de 15 360 U/MDA ce qui traduit une situation financière saine étant donné que ses ressources cycliques permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins d'exploitation, sans recourir à un financement externe, donc,

l'entreprise dispose de liquidité lui permettant de rembourser ses dettes financières à courts termes. En 2016 et 2017, nous obtenons une trésorerie nette négative, respectivement, de - 5 907 et -30 214 U/MDA, une baisse considérable qui fait que l'entreprise souffre d'un manque de liquidité, ce qui l'oblige à faire recours à l'endettement bancaire pour régler son problème de décalage et pallier cette situation critique.

Nous illustrons les données du tableau de calcul de la trésorerie nette dans la représentation graphique suivante :

**Figure N°16 : Représentation graphique de la Trésorerie Nette pour les trois années libellées en U/MDA**



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau N°14.

#### 4. L'analyse par les ratios :

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution, dans le temps, de la performance économique et financière ainsi que des structures de l'entreprise.

Le bilan de la SPA Cevital agro, nous permettra de déterminer quelques ratios d'évaluation de la performance financière. Cependant, la détermination des ratios nécessite d'autres informations issues du compte de résultat.

## 4.1 Les ratios de structure financière :

Tableau N°15 : Calcul des ratios de structure financière pour les trois années 2015, 2016 et 2017, libellés en U/MDA

Nature	Formule	2015	2016	2017
Ratio de Financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$	1,11	0,96	0,90
Ratio de Financement propre	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé}}$	0,79	0,75	0,71
Ratio de capacité de remboursement	$\frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$	2,35	2,90	2,48
Ratio d'endettement	$\frac{\text{Total des dettes}}{\text{Total actif}}$	0,43	0,33	0,42
Ratios d'autonomie Financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	1,66	1,99	1,33
Ratios de Solvabilité Générale	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	2,71	2,99	2,33
Ratios de liquidité générale	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{DCT}}$	2,04	0,76	0,69
Ratios de liquidité réduite (Solv. A échéance)	$\frac{\text{AC – stocks}}{\text{DCT}}$	1,37	0,16	0,46
Ratios deliquiditéimmédiate (solvabilité immédiate)	$\frac{\text{Valeurs Disponibles}}{\text{DCT}}$	0,45	0,16	0,46

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans financiers et de la CAF de 2015, 2016 et 2017.

## ❖ Commentaires :

- **Ratio de Financement permanent** : Nous constatons qu'en 2015, le ratio est supérieur à 1 soit 1,11 ce qui montre que l'entreprise a financé totalement ses immobilisations avec ses ressources durables et détient une marge sécuritaire (soit un F.R positif) qui lui servira au financement d'une partie des actifs circulants; quant aux années 2016 et 2017 dont les ratios respectifs, de 0,96 et 0,90 sont inférieurs à 1, cela explique le recours de l'entreprise aux dettes à courts termes pour couvrir le reste des besoins d'investissement, alors que, il est déconseiller de recourir aux DCT pour le financement des besoins d'investissement, c'est-à-dire les besoins à long termes.

- **Ratio de Financement propre** : Nous obtenons en 2015 un ratio supérieur à 50%, soit 0,79 en 2015, et 0,75 et 0,71 en 2016 et 2017 respectivement, ce qui prouve que les actifs immobilisés ne sont pas totalement financés par les actionnaires, ils le sont quand même à hauteur de plus de 50% par les capitaux propres, ce qui est avantageux pour l'entreprise, le reste est financé par le recours à l'endettement (dettes à longs et moyens termes et dettes à court terme).
- **Ratio de capacité de remboursement** : Nous obtenons un ratio de 2.35 en 2015, 2.90 en 2016 et 2.45 en 2017, nous constatons que la SPA CEVITAL AGRO est capable de rembourser la totalité des DLMT et même une partie de DCT, grâce à sa capacité d'autofinancement et d'ailleurs pour les trois exercices.
- **Ratio d'endettement** : On obtient un ratio de 0,43 en 2015 puis de 0,33 en 2016 et enfin 0,42 en 2017, sachant que ce ratio doit être, selon la norme,  $\leq$  à 1/4, les résultats obtenus sont donc appréciables ils montrent en effet que l'actif est financé d'avantage par les capitaux propres que par les emprunts.
- **Ratios d'autonomie Financière** : Selon la norme, ce ratio doit être  $\geq$  à 1. Nous avons ici une autonomie financière progressive entre 2015 et 2016 aux taux respectifs de 1,66 et 1,99 et de 1,33 en 2017, ce qui signifie que cette entreprise dispose de suffisamment de ressources propres pour rembourser l'intégralité des dettes contractées.
- **Ratios de Solvabilité Générale** : Nous obtenons des ratios pour 2015, 2016 et 2017 de respectivement 2.71, 2.99 et 2.33 respectivement, ces derniers sont donc largement supérieurs à 1 et témoignent de la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes et à régler ses échéanciers grâce à la valeur de ses actifs.
- **Ratios de liquidité générale** : Nous avons un ratio de liquidité générale en 2015 de 2.04 qui est largement supérieur à 1, ce qui reflète le BFR positif en 2015, et la capacité de l'entreprise à couvrir toutes ses dettes à courts termes. Tant dis qu'en 2016 et 2017 les ratios respectifs de 0,60 et 0,25 sont clairement inférieurs à 1, c'est-à-dire que la valeur des dettes à courts termes dépasse celle des actifs à courts termes, de plus que le FRNG est négatif donc l'entreprise peut avoir des difficultés à honorer ses engagements.
- **Ratios de liquidité réduite (Solvabilité à l'échéance)** : On obtient un ratio de 1,37 en 2015 qui est supérieur à 1, ce qui signifie que cette entreprise dispose des ressources disponibles actuelles et potentielles suffisantes pour faire face au remboursement de ses dettes à court terme. Alors que pour 2016 et 2017, nous obtenons des ratios de 0,16 et 0,46 respectivement, qui sont inférieurs à 1, cela veut dire que l'entreprise se retrouve en

difficulté de remboursement de ses DCT, dans ce cas l'entreprise doit faire recourir à l'emprunt via ses différentes filiales.

- **Ratios de liquidité immédiate (solvabilité immédiate) :** Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs disponibles. On constate des ratios inférieurs à 1 pour les trois années 2015, 2016 et 2017, ce qui traduit une difficulté dans la gestion de trésorerie à cause de la valeurs importantes des dettes à courts termes d'ailleurs ce problème a été soulevé précédemment lors de l'analyse de la politique de financement de l'entreprise.

#### 4.2 Les ratios de rentabilité et de performance :

**Tableau N°16 : Calcul des ratios de rentabilité pour les trois années libellées en U/MDA**

Nature	Formule	2015	2016	2017
Ratios de rentabilité financière(ROE)	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$	0,15	0,08	0,10
Ratios de rentabilité économique(ROA)	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Total actif}}$	0,10	0,06	0,06
Ratios de rentabilité d'Exploitation	$\frac{\text{EBE}}{\text{P}^\circ \text{ de l'exercice}}$	0,18	0,15	0,09
ROI	$\text{Rt Net} + \text{VI} / \text{VI}$	1,12	1,06	1,07

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données des TCR des années 2015, 2016, 2017.

##### ❖ Commentaires :

- **Ratio de rentabilité financière :** Les résultats obtenus prouvent que la rentabilité de l'entreprise est bonne, en d'autres termes les capitaux propres ont rapporté 15 Da pour chaque 100 da investis en 2015, puis 8 Da en 2016 et enfin 10 Da en 2017. Cette situation est appréciable, en particulier pour les actionnaires ; malgré cela l'entreprise doit améliorer d'avantage cette situation.
- **Ratio de rentabilité économique :** Nous obtenons des ratios économiques positifs, cependant pour chaque 100Da investis en actif par la SPA CEVITAL, cette dernière gagnerait 10 Da en 2015 ; puis 5 Da en 2016 et enfin 6 Da en 2017. Ces chiffres sont non négligeables surtout pour une entreprise qui travaille dans un domaine industriel.
- **Ratio de rentabilité d'exploitation :** Ces résultats nous permettent de visualiser la rentabilité, grâce au système de production de la SPA, ces ratios de 0.18, 0.15 et 0.09 pour les trois exercices 2015, 2016 et 2017 respectivement, sont appréciables.

- **ROI (Return On Investissement) :** Ce ratio de retour sur investissement permet de comparer des investissements en prenant compte de l'argent investi et de l'argent gagné (ou perdu). Pour 2015, nous obtenons un résultat de 1.12 ce qui signifie que chaque 100 Da investis rapporte 112 DA à l'entreprise. On constate une légère baisse en 2016 et 2017 dont, les ratios sont de 1.06 et 1.07 respectivement, ce qui veut dire que chaque 100 DA investis rapporte 106 DA en 2016 et chaque 100 DA investis rapporte 107 DA en 2017.

## **5. Analyse de l'activité :**

### **5.1 Analyse parles Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :**

L'analyse financière ne se limite pas à l'étude du bilan, il faut aussi étudier le compte de résultat pour déterminer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), ce dernier constitue un outil de l'analyse de l'activité de l'entreprise. Nous procédons à l'étude des tableaux des comptes des résultats des exercices 2015, 2016 et 2017 que nous présentons ci-dessous.

Tableau N°17 : Les soldes intermédiaires de gestion pour 2015, 2016 et 2017 libellés en U/MDA

Libellé	2015	2016	2017
Ventes et produits annexes	161 512	174 273	177 726
Variation stocks produits finis et en cours	950	3 201	2 345
Production immobilisée	259	118	370
Subvention d'exploitation	185	-	-
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>162 908</b>	<b>177 594</b>	<b>180 442</b>
Achat consommé	111 244	130 150	144 086
Services extérieurs et autres consommations	14 387	14 486	12 849
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>125 632</b>	<b>144 637</b>	<b>156 936</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>37 276</b>	<b>32 956</b>	<b>23 506</b>
Charges de personnel	5 344	5 670	5 540
Impôt, taxes et versements assimilés	1 803	1 500	1 413
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>30 127</b>	<b>25 785</b>	<b>16 552</b>
Autres produits opérationnels	246	170	943
Autres charges opérationnels	874	1 850	1 774
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 898	5 769	6 492
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 026	2 956	2 748
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>22 627</b>	<b>21 292</b>	<b>11 977</b>
Produits financiers	16 950	2 671	19 501
Charges financières	1 971	1 454	4 661
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 979</b>	<b>1 216</b>	<b>14 840</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>37 606</b>	<b>22 508</b>	<b>26 81</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	4 420	2 852	1 084
Impôt différé (variation) sur résultat différé	37	227	205
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>181 130</b>	<b>183 391</b>	<b>203 635</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>147 906</b>	<b>163 963</b>	<b>178 109</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>33 223</b>	<b>19 428</b>	<b>25 526</b>
Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)	-	-	-
Éléments extraordinaire (charges) (à préciser)	-	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET</b>	<b>33 223</b>	<b>19 428</b>	<b>25 526</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des tableaux des comptes de résultat de 2015, 2016 et 2017.

**❖ Commentaires :**

- **La production de l'exercice :** elle représente l'ensemble de la production vendue (c'est à dire le chiffre d'affaire industriel) évaluée au prix de vente, la production stockée (la variation des stocks de produits intermédiaires, en cours de production et des produits finis) et la production immobilisée (les travaux faits par l'entreprises pour elle-même) évaluée au coût de production ainsi que les subventions d'exploitation (une somme accordée à l'entreprise par l'Etat pour l'acquisition des équipements), dans notre cas nous avons une variation par rapport aux années précédentes de 9% en 2016 et de 1,6% en 2017, cette différence est due à l'augmentation de la production stockée.
- **La consommation de l'exercice :** Nous constatons une augmentation d'un peu plus de 15% entre 2015 et 2016 et de 8,6 % en 2017 par rapport à N-1, ce qui est dû à l'évolution de la production de l'exercice précédemment évoquée et de l'augmentation des achats consommés.
- **La valeur ajoutée :** Considérée comme un indicateur très important, elle permet d'évaluer la richesse créée par le travail du personnel et l'entreprise elle-même, nous remarquons une variation négative entre les 2015/2016 et 2016/2017 respectivement de -11,60% et -28,68%, cette régression est due à l'augmentation considérable de la consommation, non suivie d'une augmentation proportionnelle de la production de l'exercice.
- **L'excédent Brut d'Exploitation :** c'est un indicateur qui permet de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, c'est-à-dire la rentabilité générée uniquement par son activité opérationnelle, indépendamment de ses politiques d'investissements et de financements. Nous obtenons pour l'année 2016 et 2017 des taux de variation négatifs, respectivement de -14% et -36 %, ce qui fait que l'entreprise peut se retrouver face à des difficultés à générer des ressources de trésorerie du seul fait de son exploitation, ce qui pourrait par la suite, perturber le bon déroulement de ses activités.
- **Résultat Opérationnel :** Nous constatons une baisse de ce résultat de 6% entre 2015/2016 et de 43% entre 2016/2017, cette régression est non négligeable, cela est dû évidemment à l'augmentation des charges opérationnelles, des dotations aux amortissements et des reprises sur perte de valeurs.
- **Résultat Financier :** Nous avons pratiquement le même résultat en 2015 et 2017 avec une très légère augmentation, quant à 2016 le résultat financier a subi une baisse de

plus de 91% comparé aux deux autres exercices et cela s'explique par la baisse importante de produits financiers.

- **Résultat Ordinaire Avant Impôts** : Etant l'addition des deux précédents résultats, les variations du R.O.A.I reflètent celles de ces derniers, il baisse entre 2015 et 2016 puis augmente légèrement en 2017.
- **Résultat Net des Activités ordinaires** : Malgré l'augmentation des produits des activités ordinaires, l'augmentation des charges de ces dernières a fait baisser le résultat de plus de 41% entre 2015 /2016, puis il a augmenté de 23,8 % en 2017.
- **Résultat Net de l'exercice** : N'ayant pas d'éléments extraordinaires, le Résultat Net est le même que le résultat net des activités ordinaires soit 33 223 MDA pour 2015, 19 428 MDA en 2016, et 25 526 MDA en 2017. Ces résultats montrent la bonne situation financière de l'entreprise SPA Cevital Agro, qui est donc bénéficiaire durant les trois exercices.

## 5.2 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) :

On peut calculer la CAF par deux méthodes différentes :

- **Première méthode** : A partir de l'excédent Brut d'exploitation (EBE)

(Méthode soustractive)

**Tableau N°18 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE pour 2015, 2016 et 2017 libellés en UMDA**

Désignation	2015	2016	2017
EBE	30 128	25 785	16 552
+Autres produits d'exploitation	246	170	943
-Autres charges d'exploitation	(874)	(1 851)	(1 775)
+Produits financiers	16 951	2 671	19 502
-Charges financières	(1 972)	(1 455)	(4 662)
+Produits exceptionnels	0	0	0
-Charges exceptionnelles			
-Participation des salariés	0	0	0
-Impôts différés	(4 458)	(3 079)	(1 290)
<b>C A F</b>	<b>40 096</b>	<b>22 241</b>	<b>29 270</b>

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux des comptes de résultat de 2015,2016 et 2017.

❖ **Commentaire :**

Nous remarquons d'abord une CAF positive durant les 3 années étudiées, ce qui met l'entreprise dans une situation financière agréable. Cependant il y a une baisse de 55% entre 2015 et 2016 en raison de la baisse des produits financiers, d'exploitation et de l'augmentation des charges d'exploitation. Ensuite nous constatons une variation positive, de 32% entre 2016 et 2017, due à l'augmentation des produits financiers et d'exploitation et de la baisse des impôts et ce malgré l'augmentation des charges financières.

➤ **Deuxième méthode :** A partir du résultat de l'exercice (Méthode additive)

**Tableau N°19 : Calcul de la CAF à partir du Résultat de l'exercice pour 2015, 2016 et 2017 libellés en UMDA**

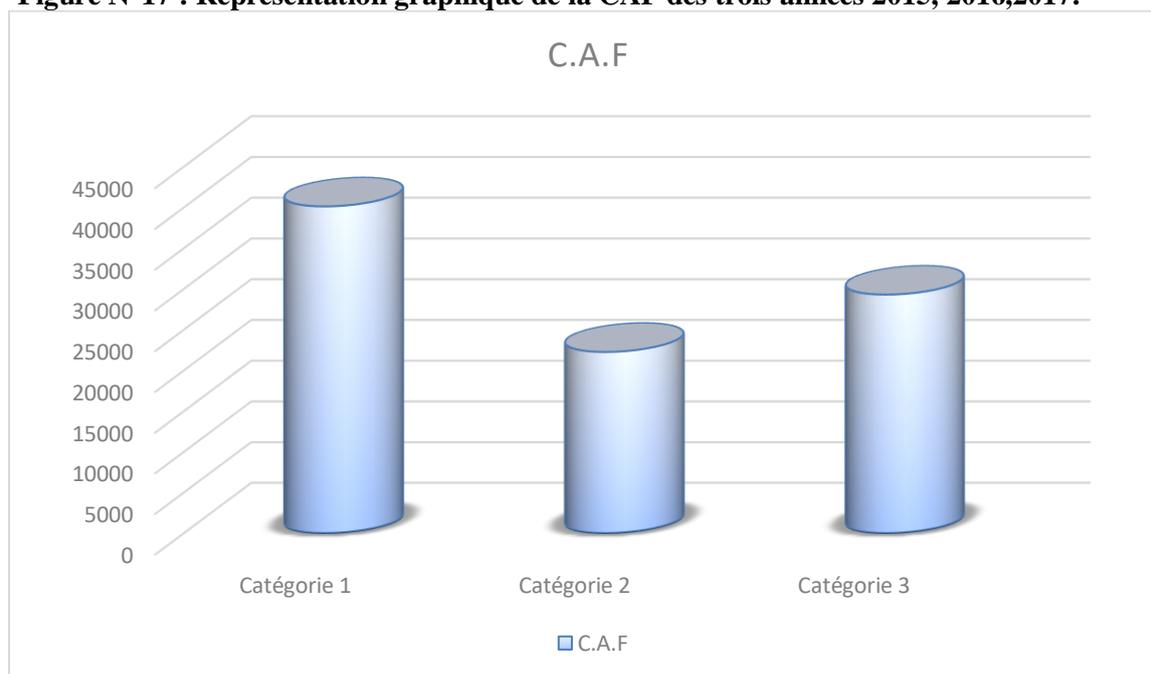
Désignation	2015	2016	2017
<b>Résultat Net</b>	33 223	19 428	25 526
<b>+Dot aux amortissements et provisions</b>	7 899	5 770	6 492
<b>-Reprise sur perte de valeur et provisions</b>	(1 026)	(2 957)	(2 748)
<b>+Valeur comptable des éléments d'actif cédée(VNC)</b>	0	0	0
<b>-Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés</b>	0	0	0
<b>C A F</b>	<b>40 096</b>	<b>22 241</b>	<b>29 270</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des TCR des trois années 2015, 2016 et 2017.

❖ **Commentaire :**

Nous remarquons d'abord une CAF positive durant les 3 années étudiées, ce qui met l'entreprise dans une situation financière agréable. Cependant il y a une baisse de 55% de la CAF entre 2015/2016 suite à la baisse du résultat net de plus de 58% et l'augmentation des reprises sur perte de valeurs et provisions. La CAF a ensuite augmenté de 32% entre 2016/2017 grâce à l'augmentation du résultat net de 31% en 2017 et de la légère baisse des reprises sur perte de valeurs et provisions.

Nous allons illustrer les données du tableau précédent dans la représentation graphique suivante :

**Figure N°17 : Représentation graphique de la CAF des trois années 2015, 2016,2017.**

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des tableaux de calcul de la CAF N°18/19.

### 5.3 L'effet de levier :

$$\text{Rentabilité Financière} = \text{Rentabilité Economique} + \text{l'Effet de Levier}$$

**Donc**

$$\text{L'effet de levier} = \text{Rentabilité financière} - \text{Rentabilité économique}$$
**Tableau N°20 : Calcul de l'effet de levier pour 2015, 2016 et 2017 libellés en UMDA**

Désignation	2015	2016	2017
Rentabilité Financière (ROE)	<b>0,15</b>	<b>0,08</b>	<b>0,10</b>
Rentabilité économique (ROA)	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>0,06</b>
<b>Effet de Levier</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>0,04</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau N°16.

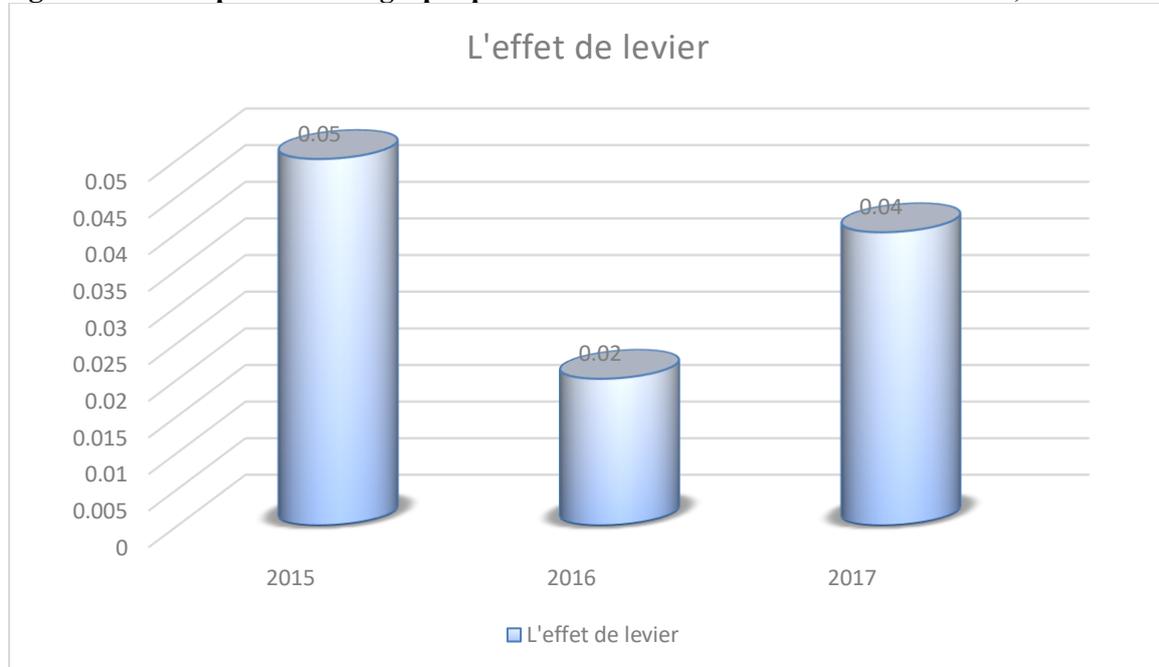
#### ❖ **Commentaire :**

On constate un effet de levier positif pour les trois années qui est de 0,05 pour 2015, et de 0,02 en 2016 et 0,04 en 2017, ce qui signifie que le recours à l'endettement a un impact positif sur la rentabilité financière de l'entreprise, dans ce cas l'endettement est favorable,

c'est-à-dire que la SPA Cevital peut recourir à l'endettement afin d'augmenter sa capacité d'investissement.

Nous allons illustrer les données du tableau précédent dans la représentation graphique suivante :

**Figure N°18 : Représentation graphique de l'effet de levier des trois années 2015, 2016 et 2017.**



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau N°20.

### Section 3 : Outils de pilotage de performance financière appliqués à la SPA CEVITAL (Méthode dynamique)

L'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique. Elle étudie les différents flux enregistrés par l'entreprise durant les années d'exercices 2015, 2016 et 2017. Cette section est consacrée à la construction des tableaux de financements et des tableaux des flux de trésorerie à partir des bilans comptables et des documents annexes de l'entreprise, ainsi que du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL.

#### 1. Elaboration du tableau de financement :

##### 1.1 Elaboration de la première partie du T.F

Tableau N°21 : Elaboration de la première partie du tableau de financement 2016 et 2017 libellé en U/MDA

Désignation	2016/2015	2017/2016
<b>EMPLOIS</b>		
Remboursements	29 624	/
Acquisitions	53 077,5	86 449
Impôts différés	(35)	179
Dividendes	/	/
<b>RESSOURCES</b>		
C A F	22 241	29 270
Cessions d'immobilisations		
Augmentation des DLMT	/	8 162
Augmentation des capitaux	17 929	25 526
<b>Variation FRNG</b>	<b>- 42 496,5</b>	<b>- 23 670</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans financiers 2015, 2016, 2017 et de la CAF.

##### ❖ Commentaires :

On constate que le fond de roulement net global a connu une forte diminution, soit -42 496,5 MDA en 2016 où les emplois étaient plus importantes suite aux acquisitions, ce qui a engendré cette valeur négative, pour marquer une légère amélioration d'une valeur de 18826MDA en 2017, due à l'augmentation de la CAF, des DLMT et des capitaux propres.

En ce qui concerne les acquisitions, l'entreprise nous a informé qu'elle envisageait, et ce dans le cadre de l'extension de ses activités, l'achat d'un hangar d'une valeur de 45 224 MDA, pour stocker sa production.

Le financement de cette acquisition est fractionné en deux tranches soit 35 % en 2016 et 65 % en 2017 du montant de l'investissement.

### 1.2 Elaboration de la deuxième partie du tableau de financement 2016 et 2017 :

**Tableau N°22 : Elaboration de la deuxième partie du tableau de financement 2016 et 2017 libellé en U/MDA**

Désignation	2015/2016	2016/2017
▲ d'Exploitation		
▲ Des stocks en cours	-4 523,5	2 390
▲ des créances d'exploitation	-9 167	394
▲ des dettes d'exploitation	-7 696	3 346
<b>Total</b>	<b>-21 386,5</b>	<b>6 130</b>
▲ Nette d'exploitation (a)		
▲ Hors exploitation		
▲ des autres créances	/	/
▲ autres débiteurs	/	/
▲ des autres dettes	157	-3 019
<b>Total</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
▲ Nette hors exploitation (b)		
▲ de la trésorerie		
▲ de la trésorerie nette ©	- 21267	-24 307
<b>Variation FRNG (a+b+c)</b>	<b>- 42 496,5</b>	<b>- 23 670</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans 2015 et 2016 de la SPA CEVITAL AGRO.

## 2. Elaboration des Tableaux des flux de trésorerie

Tableau N°23: Elaboration du tableau de flux de trésorerie 2016, 2017 libellés en U/MDA

Désignation	2016	2017
<b>Flux net de trésorerie liés aux activités opérationnels (a)</b>	<b>11 254</b>	<b>56 745</b>
CAF	22 241	29 270
La variation des stocks	(5 321)	(2 812)
Variation des créances d'exploitation	9 166	(523)
Variation des dettes d'exploitation	(14 832)	30 810
Variation des autres créances d'exploitation	/	/
Variation autres débiteurs	/	/
Variation autres dettes d'exploitation	/	/
<b>Flux de trésorerie liée aux opérations l'investissement(b)</b>	<b>-55 221</b>	<b>-127 336</b>
Acquisition d'immobilisation	(53 077,5)	(86 449)
Cession d'immobilisation	/	/
Réduction d'immobilisation financière	(2 143,5)	40 887
Variation des autres postes relatifs aux investissements	/	/
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financements (c )</b>	<b>19 901</b>	<b>31 624</b>
Augmentation de capital	17 928	25 526
Réduction de capital	0	/
Dividendes versées	/	/
Emission d'emprunt	/	6 098
Remboursement d'emprunt	1 973	/
Subvention d'investissement reçus	/	/
<b>Variation de trésorerie= (a + b + c)</b>	<b>-21 267</b>	<b>-24 307</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données des bilans 2015, 2016, 2017.

### ❖ Commentaires :

Les Flux de trésorerie liés aux activités opérationnels durant les deux années 2016 et 2017, sont positifs, signifiant que les encaissements liés aux cycles d'exploitationsont supérieurs aux décaissements, suite à l'augmentation de la CAF, donc l'entreprise arrive à couvrir l'ensemble des dépenses, grâce à la liquidité importante dégagée par le cycle

d'exploitation. Et dégressifs suite aux dettes d'exploitations qui ont considérablement augmentés en 2017.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont connu une baisse en 2017, et ce malgré les importantes acquisitions d'investissements effectuées. Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont positifs durant les deux années 2016 et 2017, et progressifs en 2017, cela revient à l'obtention d'emprunt et à l'augmentation du capital. La variation de la trésorerie est négative comme nous l'avons vu dans l'analyse statique.

### 3. Elaboration du tableau de bord :

#### 3.1 Tableau de bord 2016 :

Tableau N°24 : Tableau de bord financier de CEVITAL AGRO pour l'année 2016

Rubriques	Indicateurs / ratios	Unité	Année 2016				Pictogrammes
			Réalisations 2016	Réalisations 2015	Ecart	Taux d'évolution	
Suivie et décomposition du résultat	C.A HT	MDA	174 273	161 512	12 761	7,30 %	
	Charges d'Exploitation	MDA	1 850,5	874	976,5	53 %	
	Taux de marge bénéficiaire	%	1,06	0,9	0,16	15 %	
	Valeur ajoutée	MDA	32 956,4	37 276	-4 319,6	- 12 %	
	E.B.E	MDA	25 785	30 128	-4 343	-14,4%	
	Résultat opérationnel	MDA	21 292	22 627	- 4 342	- 6 %	
	Résultat financier	MDA	1 216	14 979	- 13 763	- 92 %	
	Résultat ordinaire avant impôt	MDA	22 508	37 606	- 15 098	- 40 %	
	Résultat net de l'exercice	MDA	19 428	33 224	-13 796	- 41,5 %	
Suivi de la trésorerie	FRNG	MDA	- 15 853,5	26 643	-42 496,5	- 59 %	
	BFR	MDA	- 9 946,5	11 286	-21232,5	- 88%	
	T R Encaissements	MDA	8 697	15 375	- 6 679	- 43 %	
	T R Décaissements	MDA	14 604	15	14590	99 %	
	TR nette	MDA	-5 907	15 360	-9453	- 61,5 %	

<b>Analyse de la structure financière</b>	RRE	%	<b>0,06</b>	<b>0,07</b>	<b>0,01</b>	<b>-10 %</b>	
	Ratios L.G	%	<b>0,76</b>	<b>2,04</b>	<b>- 1,28</b>	<b>- 63 %</b>	
	Ratios L.R	%	<b>0,16</b>	<b>1,37</b>	<b>-1,21</b>	<b>- 88 %</b>	
	Ratios L.I	%	<b>0,16</b>	<b>0,45</b>	<b>-0,29</b>	<b>- 35 %</b>	
<b>Financement De L'activité</b>	CAF / CA HT	%	<b>12,76 %</b>	<b>25, 21 %</b>	<b>-12,45</b>	<b>- 50,6%</b>	
<b>Analyse de la Rentabilité</b>	ROI	%	<b>1,06</b>	<b>1,12</b>	<b>-0,06</b>	<b>-5,36%</b>	
	ROE	%	<b>0,08</b>	<b>0,15</b>	<b>-0,07</b>	<b>- 47 %</b>	
	R.R. Exploitation	%	<b>0.15</b>	<b>0.18</b>	<b>-0.03</b>	<b>- 16,5 %</b>	

Source : Etablis par nos soins à partir des résultats obtenus précédemment.

## 3.2 Tableau de bord 2017 :

Tableau N°25 : Tableau de bord financier de CEVITAL AGRO pour l'année 2017

Rubriques	Indicateurs / ratios	Unité	Année 2017				Pictogrammes
			Réalisations 2017	Réalisations 2016	Ecart	Taux d'évolution	
Suivie Et Décomposition Du Résultat	C.A HT	MDA	177 726	174 273	3 453	2 %	
	Charges d'Exploitation	MDA	1 774,5	1 850,5	- 76	- 4 %	
	Taux de marge bénéficiaire	%	1	1,06	-0,06	- 5,7 %	
	Valeur ajoutée	MDA	23 506	32 956	- 9 450	- 29 %	
	E.B.E	MDA	16 552	25 785	- 9233	- 35,8 %	
	Résultat opérationnel	MDA	11 977	21 292	- 9 315	- 44 %	
	Résultat financier	MDA	14 840	1 216	13 624	92 %	
	Résultat ordinaire avant impôt	MDA	26 817	22 508	4 309	16 %	
	Résultat net de l'exercice	MDA	25 526	19 428	6 098	24 %	
Suivi de la trésorerie	FRNG	MDA	- 39 523,5	- 15 853,5	- 23 670	- 60 %	
	BFR	MDA	- 9 309,5	-9 946,5	637	6%	
	T R Encaissements	MDA	57 623	8 697	48927	85 %	
	T R Décaissements	MDA	87 837	14 604	73233	83 %	
	TR nette	MDA	-30214	-5907	-24 307	-80 %	

<b>Analyse de la structure financière</b>	RRE	%	<b>0,03</b>	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>- 50 %</b>	
	Ratios L.G	%	<b>0,69</b>	<b>0,76</b>	<b>0,07</b>	<b>- 10%</b>	
	Ratios L.R	%	<b>0,46</b>	<b>0,16</b>	<b>0,30</b>	<b>35 %</b>	
	Ratios L. I	%	<b>0,46</b>	<b>0,16</b>	<b>0,30</b>	<b>35 %</b>	
<b>Financement De L'activité</b>	CAF / CA HT	%	<b>16,47</b>	<b>12,76</b>	<b>3,71</b>	<b>22,5 %</b>	
<b>Analyse de la rentabilité</b>	ROI	%	<b>0,07</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,01</b>	<b>-1%</b>	
	ROE	%	<b>0,1</b>	<b>0,08</b>	<b>2</b>	<b>20 %</b>	
	R.R. Exploitation	%	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>	<b>-0,06</b>	<b>- 40 %</b>	

Source : Réalisé par nos soins depuis les résultats obtenus précédemment.

#### ❖ Commentaires :

Ce tableau de bord financier est un instrument que nous avons réalisé sur mesure, constitué d'un ensemble d'indicateurs précédemment calculés, sous forme de pictogrammes attirant l'attention et la réflexion et facilitent les prises de décisions du décideur.

Après avoir élaboré ces tableaux de bord pour la SPA CEVITAL, sachant que nous n'avons pas eu de modèle type de leur part, ils présentent les écarts et taux d'évolution des réalisations entre 2015 et 2016 puis 2016 et 2017, nous avons ajouté la dernière colonne de pictogramme afin de faciliter la lecture des résultats et avoir une image de la situation des indicateurs d'un simple visuel.

En faisant une analyse globale de ces tableaux de bord, nous remarquons les points suivants :

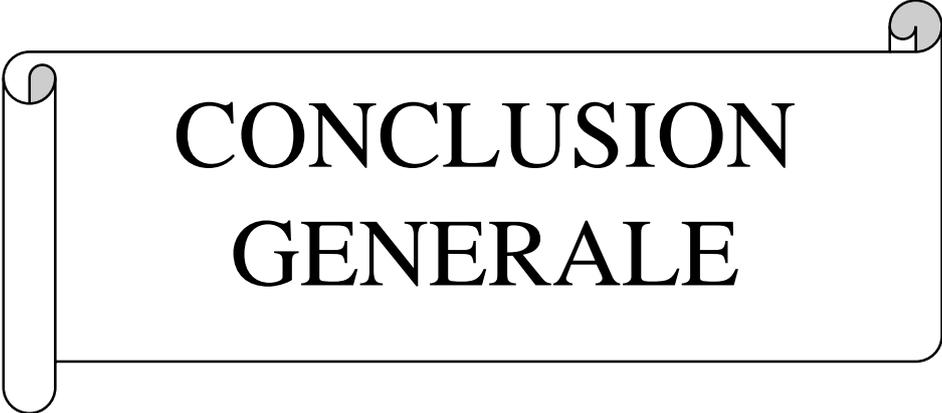
- ✓ Grâce au suivi et la décomposition du résultat, nous constatons un CA en augmentation de 2015 à 2017 et ce principalement grâce à l'augmentation des ventes de produits fabriqués, ce qui reflète la satisfaction de la clientèle de la SPA CEVITAL concernant la qualité de ses produits.
- ✓ Pour les charges d'exploitation, elles restent en augmentation de 2015 à 2016 malgré la très légère baisse en 2017 celles-ci restent importantes, elles sont principalement dues aux achats de matières premières et aux différentes charges opérationnelles liées à l'activité principale qui est la transformations et fabrication de très grandes quantités de produits agro-alimentaires.
- ✓ L'analyse du résultat nous montre aussi une baisse dans tous les SIG entre 2015 et 2016, puis une augmentation de ces derniers en 2017, ainsi que le résultat net qui augmente de 24% en 2017
- ✓ Le suivi de la Tr nous montre que les décaissements sont plus importants que les encaissements d'où les variations négatives en 2016 et 2017.
- ✓ Par l'analyse de l'activité de cette SPA, nous constatons que la création de richesse est en baisse de 2015 à 2017.
- ✓ D'après l'analyse de la structure financière, nous obtenons des résultats progressifs à savoir les ratios de liquidité restreinte et immédiate, mais pas pour autant satisfaisante notamment l'important recule du ratio de liquidité en 2017 ce qui traduit les difficultés que rencontre l'entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance
- ✓ Enfin, l'analyse de la rentabilité de la SPA CEVITAL-AGRO, à travers le calcul des ratios financiers tel le ROI, le R.R. Exploitation montre des résultats assez faibles mais qui restent acceptables, aussi le ROE dont les résultats sont bons pour les trois années, ces derniers ont mis en évidence l'existence de la profitabilité ainsi que la rentabilité des capitaux propres.

## Conclusion

Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre, consacré à l'aspect pratique de notre travail dans le quel nous avons procédé au pilotage de la performance financière au sein de la SPA Cevital Agro. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse financière de cette dernière, effectuée sur la base des bilans, des comptes des résultats et de l'analyse par la méthode des ratios pendant les trois années successives 2015, 2016 et 2017, et l'élaboration du tableau de bord financier que nous avons réalisé sur mesure et qui a été constitué d'un ensemble d'indicateurs sous forme de pictogrammes qui attire la réflexion et la facilité de la prise de décision des parties concernées, cela nous a donc permis d'avoir un aperçu sur la situation de cette entreprise.

En conclusion, l'analyse de la structure financière de la SPA aboutit à un résultat selon lequel la structure financière de celle-ci est très appréciable, malgré l'existence de certains points qui nécessitent d'être corrigés et améliorés, en l'occurrence son fond de roulement et sa trésorerie qui se sont vu négatifs en 2016 et 2017, suite aux importants investissements effectués, notamment pour ses différentes filiales, afin de garder une situation financière équilibrée.

En revanche, l'entreprise présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif, avec des résultats positifs durant les trois exercices étudiés, une bonne rentabilité, et un BFR positif en 2016 et 2017. Ainsi qu'une bonne capacité d'auto-financement et un degré de solvabilité élevé. Tous ces éléments nous permettent de dire que la structure financière de la SPA est saine.



**CONCLUSION  
GENERALE**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

L'analyse financière est un outil pertinent et indispensable pour toute entreprise, elle permet non seulement aux responsables mais à tout gestionnaire de prévoir l'avenir de la situation financière, d'avoir un aperçu actuel profond de la santé financière de l'entreprise, et de déterminer les responsabilités afin de juger et corriger les anomalies, dans la mesure où l'équilibre financier et la sauvegarde de la rentabilité et de la solvabilité reste l'objectif primordial de toute entreprise.

Au terme de notre travail, qui porte sur le pilotage de la performance financière par l'approche statique et dynamique : cas de l'entreprise « SPA Cevital-Agro », et après avoir recueilli les données et informations nécessaires durant notre stage pratique, nous avons effectué une analyse financière qui repose sur un ensemble de méthodes et d'outils qui permettent de décrire et de juger la situation passée, actuelle et potentielle.

Grace à ces différentes méthodes d'analyse de la performance financière présentées dans ce travail, nous avons constaté que la SPA CEVITAL-Agro arrive à maintenir son équilibre financier en général, sa trésorerie est positive en 2015, contrairement aux deux exercices suivants 2016 et 2017, cependant l'entreprise a toujours su trouver des alternatives, notamment avec ses différentes filiales pour pallier la situation déficitaire et ceci lui permet de rester toujours solvable. Tous ces éléments nous ont permis de dire que la structure financière de la SPA est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier.

Néanmoins, la SPA CEVITAL-Agro a dégagé une capacité d'autofinancement importante durant les trois années, et qui sera destinée à financer ses nouveaux investissements ainsi que ceux de ses filiales et assurer son indépendance financière, donc on peut dire que cette entreprise est performante et rentable.

Ces résultats nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle, la SPA dispose de moyens financiers importants, qui lui permettent de concrétiser ses plans de développement et atteindre sa capacité d'autofinancement.

De plus, l'analyse de l'activité de l'entreprise, nous a permis aussi de constater que la SPA CEVITAL-Agro est performante durant les trois exercices, cela signifie que la SPA dispose d'un chiffre d'affaires et un résultat qui lui permettent encore une fois d'investir pour

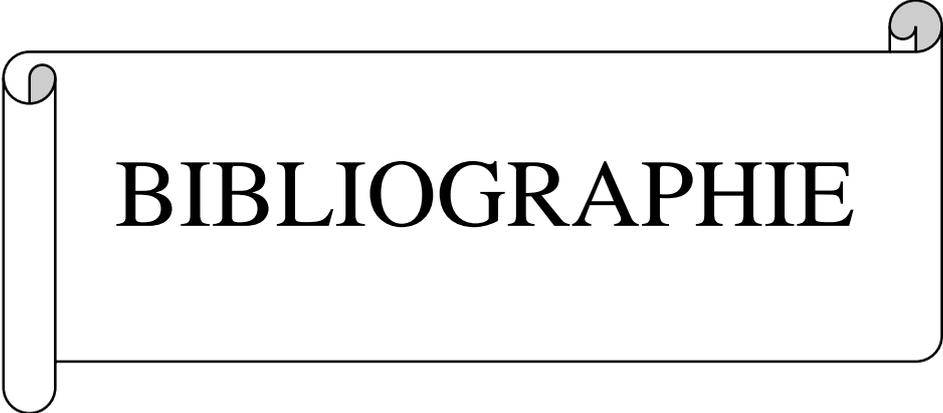
## Conclusion générale

---

assurer son développement durable, et d'une bonne gestion globale grâce à ses différentes directions qui participent et coopèrent afin d'atteindre leurs objectifs.

Enfin, on peut dire que l'analyse financière occupe une place importante dans l'activité de toute entreprise, notamment comme outil d'aide à la prise de décision, car ce type d'analyse lui donne la possibilité d'étudier ses forces et ses faiblesses. En effet l'élaboration de ce travail nous a donc permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis, durant notre cursus universitaire grâce à la mise en pratique de nos connaissances théoriques pendant la période de stage au sein de la SPA CEVITAL-Agro, qui nous a été bénéfique, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle dont nous avons eu un aperçu; ce fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

Malgré le fait que nous n'avons pas pu réaliser une étude plus approfondie comme nous l'avions souhaité à cause des obstacles rencontrés le long de notre recherche, tel le manque de données collectées en raison de la confidentialité des informations au sein de l'entreprise d'accueil et de la durée limitée du stage, toutes ces contraintes ne nous ont pas empêchés de mener au mieux notre travail.



**BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## Ouvrages :

- Anthony RICE « Comptes d'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Village Mondial, Paris, 2005.
- A. FERNANDEZ « Les nouveaux tableaux de bord des managers » 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- BAIRD L., Managing performance, John Wiley, 1986.
- BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 1997.
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition, paris 2006.
- BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000.
- BOUQUIN H, le contrôle de gestion, 6<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.
- BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- BHIMANI ALNOOR ET AL : Contrôle de gestion et gestion Budgétaire », édition Pearson Education France, Paris, 2006.
- ECOSIP, sous la direction de Cohendet et Al. Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995.
- FEMINIER B&D. Boix « le tableau de bord facile : Manager une équipe », Ed d'organisation, Paris, 2003.
- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS PL., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance »,2002.
- GRANDGUILLOT Beatrice et Francis, l'analyse financière ,12<sup>ème</sup> édition Gualino Lextenso, 2014-2015.
- H.DE LA BUSBRIE « analyse financière et risque de crédit », édition DUNOD, Paris 1999.
- H. RAVILY et V. SERRET « principe d'analyse financière », édition HACHETTE Supérieur, Paris, 2009.
- KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1976.
- KHOURY PAUL ET ASSOCIES, la maitrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999.

- MARMUSE Christian, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2<sup>ème</sup> édition, Economica Paris, 1997.
- MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, « Manager », DUNOD, Paris, 2006.
- MALO J-L ET MATHE J.C., « l'essentiel du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2000.
- MARION A, ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod, Paris, 2012.
- NORBERT G « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », Paris, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, 2001.
- LEDRUCM., « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007.
- PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles,2013.
- PARIENTE Simon « analyse financière et évaluation d'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris 2009.
- PINTO Paul, la performance durable, édition Dunod, paris, 2003.
- SAULOU J.Y, « Tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOR, la plaine Saint Denis, 2006.
- STRATEGOR, Toute la stratégie d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris.

### **Reuves et articles :**

- A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016
- BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, Paris,1995.
- BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 2000.
- HOARAU Christian, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008.
- LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, Paris, 1995.
- MENDOZA C&A, tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002.

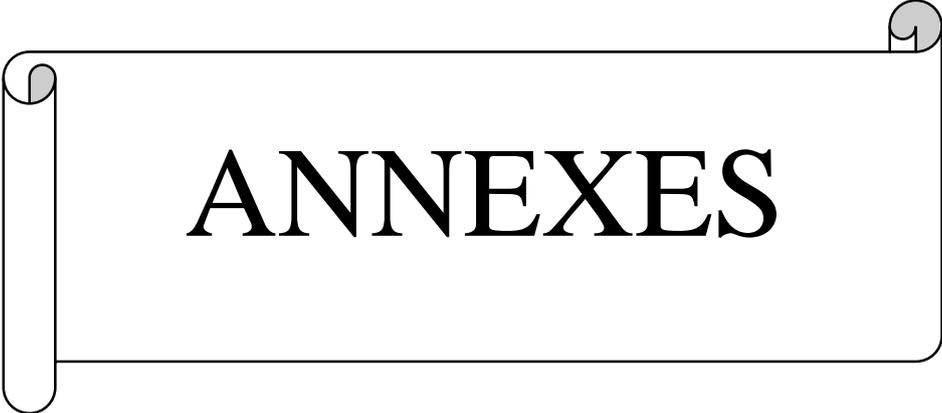
- Mintzberg et al., Reflecting on the Strategy Process, Sloan management review, MIT Sloan School of Management, 1999.
- Norme comptable internationale 07 (Tableau des Flux de Trésorerie).
- SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTZ : La création de valeur et la performance financière dans le télécom, la revue du financier, Paris, 2003.
- VOYER Pierre, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université du Québec, 2002.

### **Thèses et mémoires :**

- KAAKIT AbdGafour : Elaboration d'un tableau de bord prospectif, mémoire de magistère, université de Batna, 2002.
- Hamane Ouissam, Nouri Nora : Appréciation de l'équilibre financier, approche statique et dynamique Cas de la SARL « Bejaia Logistique », mémoire de master, université de Béjaia, 2018.
- HERBI Imene, AIT MAMMAR Lydia « Evaluation et pilotage de la performance financière Cas : BNP Paribas El Djazair Société Générale Algérie », mémoire de Licence, Ecole Supérieure de Commerce, Alger 2012.

### **Sites Web :**

- « Comment accroître les performances par un meilleur management », *Pangloss*, n° 35, mai 2004, [www.fnep.org](http://www.fnep.org)
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- <https://www.scribd.com/document/360460974/tableau-des-flux-de-tresorerie-pdf>



**ANNEXES**

## BILAN ACTIF

**U/MDA**

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
ECART D'ACQUISITION(Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisation incorporelles	<b>208</b>	<b>157</b>	<b>51</b>	<b>42</b>
Immobilisation corporelles	<b>78 819</b>	<b>35 209</b>	<b>43 610</b>	<b>39 184</b>
Terrains	10 275	-	10 275	5 180
Bâtiments	22 131	9 357	12 773	13 758
Autres immobilisations corporelles	46 065	25 764	20 301	19 976
Immobilisations en concession	346	87	259	269
Immobilisations En Cours	<b>9 433</b>	<b>311</b>	<b>9 121</b>	<b>9 538</b>
Immobilisations Financière	<b>117 560</b>	<b>1 137</b>	<b>116 423</b>	<b>87 482</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	90 574	794	89 780	69 680
Autres titres immobilisés	24 453	0,5	24 452	16 117
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 767	342	1 425	971
Impôts différés actif	764	-	764	713
Compte de liaison	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>206 021</b>	<b>36 814</b>	<b>169 206</b>	<b>136 248</b>
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	<b>33 780</b>	<b>299</b>	<b>33 480</b>	<b>30 054</b>
Créances et emplois assimilés	<b>132 175</b>	<b>2 366</b>	<b>129 809</b>	<b>100 647</b>
Clients	15 902	1 665	14 236	13 277
Autres débiteurs	104 638	667	103 971	77 287
Impôts et assimilés	11 501	-	11 501	10 055
Autres créances et emplois assimilés	133	33	100	27
Disponibilités et assimilés	<b>15 375</b>	-	<b>15 375</b>	<b>13 856</b>
Placements et autres actifs financiers		-		
Trésorerie	15 375	-	15 375	13 856
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>181 330</b>	<b>2 665</b>	<b>178 665</b>	<b>144 559</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>387 351</b>	<b>39 480</b>	<b>347 871</b>	<b>280 807</b>

## **BILAN PASSIF**

**U/MDA**

<b>PASSIF</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568	69 568
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832	30 832
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat Net (Résultat Part du Groupe)	33 223	25 821
Autres capitaux propres-Report à nouveau	80 059	61 738
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires	-	-
<b>TOTAL I</b>	<b>219 683</b>	<b>187 960</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>		
Emprunt et dettes financières	13 867	10 423
Impôts ( Différés et provisionnés)	1 485	1 290
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	7 443	6 976,383
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>	<b>22 796</b>	<b>18 690</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	29 473	20 051
Impôts	4 608	5 747
Autres dettes	71 294	48 354
Trésorerie Passif	14	2
<b>TOTAL PASSIFS COURANT III</b>	<b>105 391</b>	<b>74 156</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>347 871</b>	<b>280 807</b>

## BILAN ACTIF

ACTIF	N			U/MDA
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-	-	-	-
ECART D'ACQUISITION(Ou GoodWill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	<b>201</b>	<b>153</b>	<b>47</b>	<b>51</b>
Immobilisations Corporelles	<b>73 322</b>	<b>37 954</b>	<b>37 367</b>	<b>43 610</b>
Terrains	10 290	-	10 290	10 610
Bâtiments	19 992	9 836	10 155	12 773
Autres immobilisations	44 692	28 020	16 672	20 301
Immobilisations en concession	346	97	249	259
Immobilisations en cours	<b>9 536</b>	<b>174</b>	<b>9 362</b>	<b>9 121</b>
Immobilisations financières	<b>119 459</b>	<b>893</b>	<b>118 565</b>	<b>116 423</b>
Titres mis en équivalence-entreprise	-	-	-	-
Autres participations et créances	90 959	794	90 164	89 780
Autres titres immobilisés	26 212	-	26 212	24 452
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 727	98 334	1 629	1 425
Impôts différés actifs	559	-	559	764
Comptes de liaison	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>204 519</b>	<b>39 175</b>	<b>165 343</b>	<b>169 206</b>
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	<b>39 017</b>	<b>215</b>	<b>38 802</b>	<b>33 480</b>
Créances et emplois assimilés	<b>146 583</b>	<b>2 291</b>	<b>144 291</b>	<b>129 809</b>
Clients	24 119	1 582	22 537	14 236
Autres débiteurs	109 954	667	109 286	103 971
Impôts et assimilés	12 313	-	12 313	11 501
Autres créances et emplois assimilés	196	42	154	100
Disponibilité et assimilés	<b>8 696</b>	-	<b>8 696</b>	<b>15 375</b>
Placements et autres actifs financiers	-	-	-	-
Trésorerie	8 696	-	8 696	15 375
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>194 297</b>	<b>2 507</b>	<b>191 790</b>	<b>178 665</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>398 816</b>	<b>41 682</b>	<b>357 134</b>	<b>347 871</b>

## BILAN PASSIF

U/MDA

PASSIF	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568	69 568
Capital non appelé	-	30 832
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832	-
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	33 223
Résultat Net (Résultat Part du Groupe)	19 428	86 059
Autres capitaux propres-Report à nouveau	117 783	-
Part de la société Consolidante	-	-
Part des minoritaires	-	-
<b>TOTAL I</b>	<b>237 612</b>	<b>219 683</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>		
Emprunt et dettes financières	11 895	13 867
Impôts (Differérés et provisionnés)	1 451	1 485
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025	7 443
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>	<b>14 371</b>	<b>22 796</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	37 170	29 474
Impôts	3 282	4 609
Autres dettes	50 094	71 295
Trésorerie Passif	14 605	14
<b>TOTAL PASSIFS COURANT III</b>	<b>105 151</b>	<b>105 392</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>357 134</b>	<b>347 871</b>

## BILAN ACTIF

Exercice Clos le : 31/12/2017

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
ECART D'ACQUISITION(Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisation incorporelles	<b>259</b>	<b>184</b>	<b>75</b>	<b>47</b>
Immobilisation corporelles	<b>83 275</b>	<b>42 482</b>	<b>40 792</b>	<b>37 367</b>
Terrains	11 404	-	11 404	10 290
Bâtiments	20 374	10 628	9 745	10 155
Autres immobilisations corporelles	51 150	31 741	19 408	16 672
Immobilisations en concession	346	112	233	249
Immobilisations En Cours	<b>14 915</b>	<b>179</b>	<b>14 735</b>	<b>9 362</b>
Immobilisations Financière	<b>159 548</b>	<b>94</b>	<b>159 453</b>	<b>118 565</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	118 450	-	118 450	90 164
Autres titres immobilisés	38 734	0,525	38 733	26 212
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 828	94	1 733	1 629
Impôts différés actif	534	-	534	559
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>257 998</b>	<b>42 941</b>	<b>215 057</b>	<b>165 343</b>
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	<b>36 194</b>	<b>204</b>	<b>35 990</b>	<b>38 802</b>
Créances et emplois assimilés	<b>153 412</b>	<b>1 373</b>	<b>152 038</b>	<b>144 291</b>
Clients	23 906	1 359	22 546	22 537
Autres débiteurs	117 427	-	117 427	109 286
Impôts et assimilés	11 780	-	11 780	12 313
Autres créances et emplois assimilés	297	14	283	154
Disponibilités et assimilés	<b>57 623</b>	-	<b>57 623</b>	<b>8 696</b>
Placements et autres actifs financiers	-	-	-	-
Trésorerie	57 623	-	57 623	8 696
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>247 230</b>	<b>1 578</b>	<b>245 651</b>	<b>191 790</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>505 229</b>	<b>44 520</b>	<b>460 709</b>	<b>357 134</b>

## **BILAN PASSIF**

<b>PASSIF</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568	69 568
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 838	30 832
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat Net (Résultat Part du Groupe)	25 526	19 428
Autres capitaux propres-Report à nouveau	137 211	117 783
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires	-	-
<b>TOTAL I</b>	<b>263 138</b>	<b>237 612</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>		
Emprunt et dettes financières	17 993	11 895
Impôts (Différés et provisionnés)	1 630	1 451
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 165	1 025
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANT II</b>	<b>20 788</b>	<b>14 371</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	35 657	37 170
Impôts	1 449	3 282
Autres dettes	51 840	50 094
Trésorerie Passif	87 836	14 605
<b>TOTAL PASSIFS COURANT III</b>	<b>176 782</b>	<b>105 151</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>460 709</b>	<b>357 134</b>

Désignation de l'entreprise : **CEVITAL SPA**  
**NIF 099806000380297**  
 Activité : **Raffinerie des huiles végétales, sucrerie et raffinerie**  
 Adresse : **Nouveau Quai du port de BEJAIA**

Exercice clos le : **31/12/2015**  
**COMPTE DE RESULTATS**

Libellé	2015	2014
Ventes et produits annexes	161 512	160 501
Variation stocks produits finis et en cours	950	590
Production immobilisée	259	355
Subvention d'exploitation	185	66
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>162 907</b>	<b>161 513</b>
Achat consommé	111 290	105 877
Services extérieurs et autres consommation	14 341	14 090
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>125 631</b>	<b>119 967</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>37 275</b>	<b>41 545</b>
Charges de personnel	5 344	4 649
Impot, taxes et versements assimilés	1 803	2 017
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>30 127</b>	<b>34 878</b>
Autres produits opérationnels	246	263
Autres charges opérationnels	874	540
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 898	6 148
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 026	1 347
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>22 627</b>	<b>29 800</b>
Produits financiers	16 950	2 952
Charges financières	1 971	1 444
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 978</b>	<b>1 508</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>37 606</b>	<b>31 309</b>
Impôt exigibles sur résultat ordinaire	4 420	5 542
Impôt différé (variation) sur résultat différé	37	55
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>181 130</b>	<b>166 077</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>147 906</b>	<b>140 255</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>33 223</b>	<b>25 821</b>
Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)		
Éléments extraordinaire (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>33 224</b>	<b>25 822</b>
Parts dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
<b>IX- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		
Dont part des minoritaires (1)		
Part du Groupe (1)		

Désignation de l'entreprise : **CEVITAL SPA**  
**NIF 099806000380297**  
 Activité : **Raffinerie des huiles végétales,**  
**sucrerie et raffinerie**  
 Adresse : **Nouveau Quai du port de BEJAIA**

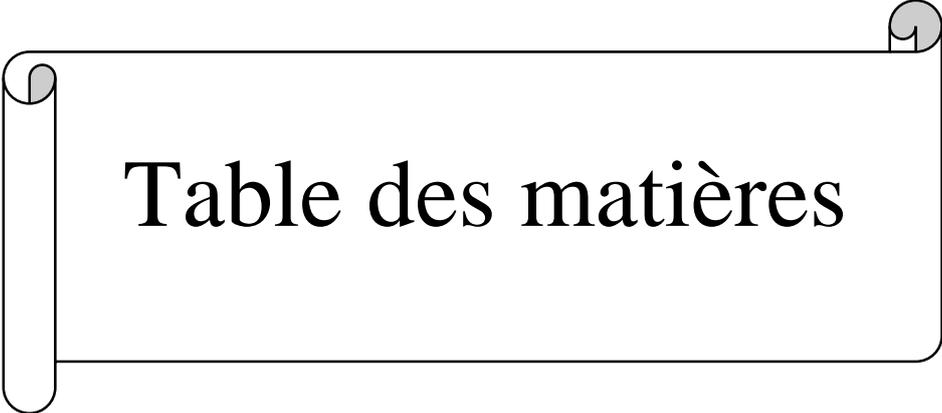
Exercice clos le : **31/12/2016**  
**COMPTE DE RESULTATS**

<b>Libellé</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Ventes et produits annexes	174 273	161 512
Variation stocks produits finis et en cours	3 201	950
Production immobilisée	118	259
Subvention d'exploitation		185
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>177 593</b>	<b>162 907</b>
Achat consommé	130 150	111 244
Services extérieurs et autres consommation	14 486	14 387
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>144 637</b>	<b>125 631</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>32 956</b>	<b>37 275</b>
Charges de personnel	5 670	5 344
Impôt, taxes et versements assimilés	1 500	1 803
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>25 785</b>	<b>30 127</b>
Autres produits opérationnels	170	246
Autres charges opérationnels	1 850	874
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 769	7 898
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 956	1 026
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>21 291</b>	<b>22 627</b>
Produits financiers	2 671	16 950
Charges financières	1 454	1 971
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>1 216</b>	<b>14 978</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>22 508</b>	<b>37 606</b>
Impôt exigibles sur résultat ordinaire	2 852	4 420
Impôt différé (variation) sur résultat différé	227	37
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>183 391</b>	<b>181 130</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>163 963</b>	<b>147 906</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>19 428</b>	<b>33 223</b>
Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)		
Éléments extraordinaire (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>19 428</b>	<b>33 224</b>

Désignation de l'entreprise : **CEVITAL SPA**  
**NIF 099806000380297**  
 Activité : **Raffinerie des huiles végétales,**  
**sucrerie et raffinerie**  
 Adresse : **Nouveau Quai du port de BEJAIA**

Exercice clos le : **31/12/2017**  
**COMPTE DE RESULTATS**

Libellé	2017	2016
Ventes et produits annexes	177 726	174 273
Variation stocks produits finis et en cours	2 345	3 201
Production immobilisée	370	118
Subvention d'exploitation	-	-
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>180 442</b>	<b>177 593</b>
Achat consommé	144 086	130 150
Services extérieurs et autres consommation	12 849	14 486
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>156 935</b>	<b>144 637</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>23 506</b>	<b>32 956</b>
Charges de personnel	5 540	5 670
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413	1 500
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>16 552</b>	<b>25 785</b>
Autres produits opérationnels	943	170
Autres charges opérationnels	1 774	1 850
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 492	5 769
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 748	2 956
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>11 977</b>	<b>21 292</b>
Produits financiers	19 501	2 671
Charges financières	4 661	1 454
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 840</b>	<b>1 216</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>26 817</b>	<b>22 508</b>
Impôt exigibles sur résultat ordinaire	1 085	2 852
Impôt différé (variation) sur résultat différé	206	227
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>203 635</b>	<b>183 392</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>178 109</b>	<b>163 964</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>25 526</b>	<b>19 428</b>
Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)		
Éléments extraordinaire (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET</b>	<b>25 526</b>	<b>19 428</b>



# Table des matières

## Table Des Matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale .....01

Chapitre I : Notions de la performance de l'entreprise ..... 03

Section 1 : Le concept de la performance .....03

1. Définition de la performance ..... 03

2. Les principaux critères de la performance .....04

2.1 L'efficacité .....05

2.2 L'efficience .....05

3. La mesure de la performance .....05

3.1 Les principes fondamentaux de la performance..... 06

3.2 Les objectifs de la mesure de la performance .....07

4. Typologie de la performance ..... 08

4.1 La performance organisationnelle .....08

4.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle .....09

4.3 La performance humaine ..... 09

5. Les indicateurs de la performance ..... 10

5.1 Les indicateurs internes et externes ..... 10

5.2 Les indicateurs financiers, de marché et organisationnels.....11

6. L'enjeu de la mesure de la performance..... 11

7. Les piliers ou déterminants de la performance d'une entreprise ..... 13

7.1 La compétitivité pilier du marché ..... 13

7.2 La vitalité pour pilier des valeurs ..... 13

7.3 La productivité pour pilier personnel ..... 13

7.4 La rentabilité pour pilier du métier ..... 14

Section 2 : Présentation du concept de la performance financière .....14

1. Définition de la performance financière ..... 14

2. Les critères de la performance financière ..... 15

2.1 L'efficacité .....15

2.2 L'efficience .....15

2.3 Les économies des ressources .....	16
2.4 La qualité.....	16
<b>Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....</b>	<b>17</b>
1. Définition et caractéristiques d'un indicateur de la performance financière .....	17
1.1 Définition d'un indicateur .....	17
1.2 Caractéristiques d'un bon indicateur.....	17
2. Les différents types d'indicateurs .....	18
2.1 Les indicateurs de moyen .....	18
2.2 Les indicateurs de résultats.....	18
2.3 Les indicateurs de context... ..	18
2.4 La rentabilité et l'effet de levier.....	18
2.5 La profitabilité et l'auto financement.....	19
3. Les déterminants de la performance financière .....	21
3.1 La politique financière.....	21
3.2 La compétitivité.....	22
3.3 La création de valeur .....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre II : Stratégie et outil de pilotage de la performance financière .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Evaluation de la performance financière : Stratégie, démarches et modèles.24</b>	
1. Stratégie d'étude de la performance .....	24
1.1 Elaboration d'une stratégie .....	25
1.2 Objectifs d'élaboration d'une stratégie.....	26
1.3 La stratégie comme outils de rentabilité et de performance .....	27
2. Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière.....	31
Etape 1 .....	31
Etape 2.....	31
Etape 3.....	31
Etape 4.....	34
Etape 5.....	34
Etape 6.....	34
Etape 7.....	35
3. Les modèles d'évaluation de la performance financière .....	35
3.1 Le modèle d'Altman.....	35
3.2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart .....	36
<b>Section 2 : Les outils de pilotage de la performance financière .....</b>	<b>38</b>
1. Le tableau de financement .....	38
1.1 Objectifs du Tableau de financement.....	39
1.2 La forme générale d'un tableau de financement.....	40
2. Le tableau des flux de trésorerie .....	43

2.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie .....	43
2.2 La classification des flux de trésorerie.....	44
2.3 Structure du tableau des flux de trésorerie .....	47
3. Le tableau de bord .....	48
3.1 Typologie de tableaux de bord .....	49
3.2 Les instruments du tableau de bord .....	50
3.3 Utilité et limites du tableau de bord.....	52
<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre III : Pilotage de la performance financière au sein de la SPA CEVITAL AGRO Bejaia .....</b>	<b>55</b>
<b>Section 1 : Historique, structure et organisation de la SPA CEVITAL AGRO BEJAIA</b>	<b>55</b>
1. Historique et aperçu de l'entreprise CEVITAL .....	55
1.1 La situation géographique .....	56
1.2 Les missions et activités de CEVITAL AGRO .....	57
1.3 L'organigramme général de CEVITAL .....	58
1.4 Structure et organisation de la direction finance et comptabilité de la SPA CEVITAL Agro- BEJAIA.....	60
1.4.1 Département comptabilité et finance .....	60
1.4.2 Direction d'Audit .....	61
1.4.3 Assistante .....	61
1.4.4 Département de trésorerie .....	61
1.4.5 Département gestion des immobilisations.....	61
1.4.6 Département juridique/assurance .....	61
1.4.7 Département contrôle de gestion .....	61
<b>Section 2 : Présentation et évaluation de la performance financière de la SPA CEVITAL Agro-alimentaire Bejaïa .....</b>	<b>62</b>
1. Présentation des bilans financiers .....	62
2. Elaboration des bilans fonctionnels grandes masses.....	67
3. Les indicateurs d'équilibre financier.....	68
3.1 Le fond de roulement net global .....	68
3.2 Le besoin en fond de roulement .....	69
3.3 La trésorerie nette.....	71
4. L'analyse par les ratios.....	72
4.1 Les ratios de structure financière .....	73
4.2 Les ratios de rentabilité et de performance .....	75
5. L'analyse de l'activité .....	76
5.1 Analyse par les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) .....	76
5.2 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) .....	79
5.3 L'effet de levier .....	81

### **Section 3 : Outils de pilotage de performance financière appliqués à la SPA CEVITAL**

<b>(Méthode dynamique)</b> .....	83
1. Elaboration du tableau de financement (TF) .....	83
1.1 Elaboration de la première partie du T.F.....	83
1.2 Elaboration de la deuxième partie du T.F 2017 .....	84
2. Elaboration des Tableaux des flux de trésorerie (TFT).....	85
3. Elaboration du tableau de bord (T.B).....	87
3.1 Elaboration du T.B 2016 .....	87
3.2 Elaboration du T.B 2017 .....	89
<b>Conclusion</b> .....	92
<b>Conclusion générale</b> .....	93

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**

#### **Table des matières**

## Résumé

**SAIM Katia et KERNOU Amina, « Le pilotage de la performance financière au sein d'une entreprise : cas de la spa CEVITAL Agro-alimentaire de BEJAIA », Mémoire de MASTER, Spécialité : Finance d'entreprise, Faculté : SEGC, Université : Abderrahmane MIRA de BEJAIA.**

La présente étude est menée au sein de l'entreprise SPA- CEVITAL-Agro de Bejaia, et s'articule sur l'analyse de sa performance financière durant les trois années 2015, 2016 et 2017. Elle a donc comme objectif de porter un jugement sur sa situation financière axée sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité, en utilisant les différentes méthodes et outils tels que l'analyse de l'équilibre financier ( le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie ), l'analyse par la méthode des ratios, l'analyse de l'activité (SIG, CAF, et autofinancement), ainsi que l'analyse de la rentabilité, notamment l'élaboration de tableau de bord, tableau de flux de trésorerie et tableau de financement, ce qui permet de faire un diagnostic financier de cette entreprise, afin de détecter ses forces et ses faiblesses. L'étude nous a donc permis, d'apprécier l'état de la structure financière (situation d'équilibre), et d'appréhender sa solidité et ses performances ou encore son pilotage et ses perspectives au développement.

**Mots clés :** SPA CEVITAL-Agro Bejaia, Performance financière, Analyse financière, pilotage de la performance financière.

## ملخص

كرونو أمينة و صايم كاتية، "إدارة الأداء المالي داخل شركة كبيرة : دراسة حالة مجمع "CEVITAL بجاية"، أطروحة الماستر، التخصص: تمويل الشركات، الكلية: العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارية، الجامعة: عبد الرحمان ميرا بجاية أجريت هذه الدراسة داخل شركة مجمع "CEVITAL بجاية" ويستند إلى تحليل أدائه المالي خلال السنوات الثلاث 2015 و 2016 و 2017. وبالتالي فهو يهدف إلى إصدار حكم على مركزه المالي الذي يركز على الملاءة والسيولة والربحية، باستخدام مختلف طرق وأدوات مثل تحليل الرصيد المالي (رأس المال العامل، متطلبات رأس المال العامل والتدفق النقدي)، التحليل حسب طريقة النسبة، تحليل النشاط (الأرصدة الوسيطة، القدرة على التمويل الذاتي، والتمويل الذاتي)، وكذلك تحليل الربحية، ولا سيما تطوير لوحة القيادة، وجدول التدفق النقدي ومخطط التمويل، مما يجعل من الممكن إجراء تشخيص مالي لهذه الشركة، من أجل اكتشاف قوتها ونقاط ضعفه مكنتنا الدراسة من تقييم حالة الهيكل المالي (حالة التوازن)، وفهم صلابته وأدائه أو أفاقه في الإدارة والتطوير.

الكلمات المفتاحية: SPA CEVITAL-Agro Bejaia، الأداء المالي، التحليل المالي، إدارة الأداء المالي.