

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : **Economie industrielle**

### L'INTITULE DU MEMOIRE

*L'analyse de la performance économique des entreprises  
industrielle  
Cas de l'entreprise « MAC-SOUM ».*

Préparé par :

- *AKKOUCHE Dihya.*

- *BALIT Naouel*

Dirigé par :

*AIT ATMANE Braham.*

Année universitaire : 2021/2022



## *Remerciements*

*Avant tout nous tenons à rendre grâce au bon DIEU, le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la force d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous exprimons nos sentiments les plus sincères et notre gratitude à Mr AIT ATMANE Braham, pour son orientation, sa patience et ses conseils précieux, qui ont constitué un apport considérable dans la réalisation de ce travail malgré ses multiples occupations.*

*Nous tenons aussi à remercier monsieur OMAËT ATMANE et madame NOURA qui nous à aider, soutenu et encourage au cours de la réalisation de ce mémoire au sein de l'entreprise SONIPEC.*

*Nos sentiments de gratitude s'adressent aussi à tous le personnel et les enseignants de tous les départements de l'Université Abderrahmane MIRA de Bejaia qui ont contribué à notre formation durant notre cursus.*

*Nos profonds remerciements vont à nos parents qui nous ont toujours soutenus, encouragé et aidé. Ils ont su nous donner toutes les chances pour réussir.*

*Nous remercions nos frères et sœurs, nos amis et toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## *Dédicaces*

***JE dédie mon modeste travail à :***

***A la plus chères des mères « Lila », au plus cher des pères « nacer »***

***Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont le mérite, les sacrifices et les qualités humaines m'ont permis de vivre ce jour. Amon frère jïgou, à mes sœurs Lili et Kenza qui m'ont soutenu et crus en moi. Ma meilleure amie et mon binôme naouel ainsi quesa famille.***

***DIHYA...***

## *Dédicaces*

***Avec un grand plaisir je dédie ce modeste travail à l'être les plus chers de ma vie Mes parent pour leurs sacrifices et l'encouragement. A la source de mes efforts Mes sœurs : Sara, CHahou, Foufa. A mon soutien moral Mon frère : Moumouh, et mon beau-frère : Sofiane. A Mon binôme : Dihya. A Mes amies : Amel, Nafissa.***

***NAOUEL...***

## ***LISTE D'ABRVIATION***

**AC** : Actif Circulant.

**AF** : Autofinancement.

**BFR** : Besoins en fond de roulement.

**BTPH** : Bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique.

**CA** : Chiffre d'affaire.

**CP** : Capitaux Permanents.

**CAF** : Capacité d'Autofinancement.

**CF** : Charges Financière.

**CP** : Capitaux Propres.

**CDD** : contrat durée détermine.

**CDI** : contrat durée indéterminé.

**CNAS** : la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés.

**CASNOS** : La caisse nationale de sécurité sociale des Non-Salariés.

**DA** : Dinars Algérien.

**DCT** : Dette à Court Terme.

**DLMT** : Dette à Long et Moyen Terme.

**D.G.P .C** : direction générale des forets consider.

**EBE** : Excédent Brute d'Exploitation.

**EPE** : entreprise publique économique.

**EVA** : valeur ajoutée.

**FRNG** : Fond de Roulement Net Globale.

**HT** : Hors Taxe.

**IBS** : Impôt sur Bénéfice des Sociétés.

**MB** : Marge Brute.

**MC** : Marge commerciale ;

**PE** : Production de l'Exercice.

**PME** : petite et moyenne entreprise.

**PIB** : produit intérieur brut.

**RAF** : Ratio d'Autonomie financière.

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt.

**RE** : Résultat d'exploitation.

**RLG** : Ratio de Liquidité Générale.

**RLI** : Ratio de Liquidité Immédiate.

**RLR** : Ratio de Liquidité Réduite.

**RN** : Résultat Net.

**RRC** : Ratio de Rentabilité Commerciale.

**RRE** : Ratio de Rentabilité Economique.

**RRF** : Ratio de rentabilité Financières.

**RGPH** : Le recensement général de la population et de l'habitat.

**SPA** : Société par action.

**SNAT** : schéma national d'aménagement du territoire.

**TB** : Tableau de Bord ;

**TR** : Trésorerie

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

**VA** : Valeurs Ajoutées

**VD** : Valeurs Disponibles

**VE** : Valeurs d'Exploitation

**VI** : Valeurs Immobilisées

**VR** : Valeurs Réalisables

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralité Sur La Performance</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 01 : NOTION DE BASE SUR LA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 02 : LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>10</b>
<b>SECTION 03 : NOTION DE MRSURE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE II : DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ET TISSU INDUSTRIEL EN ALGERIE</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 02: EVOLUTION DES PME/PMI EN ALGERIE.....</b>	<b>30</b>
<b>SECTION 03: LA DEMOGRAPHIE DES PME/PMI.....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSION:.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE 03: ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE MAC-SOUM</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>46</b>
<b>SECTION 02 : DIAGNOSTIC MILTICRITERES DE « MAC-SOUM ».....</b>	<b>53</b>
<b>SECTION 0 3 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE « MAC-SOUM ».....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLIUSION : .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONGENERALE.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>La liste des tableaux</b>	
<b>La liste des figures</b>	
<b>Résumé</b>	

# *Introduction*

## *INTRODUCTION GENERALE*

Dans l'histoire de l'évolution économique de l'homme, il existe des traces d'une préoccupation industrielle. L'entreprise joue un rôle crucial dans la multiplication des richesses produites. Les entreprises industrielles sont relativement récentes, historiquement elles apparaissent au début de la révolution industrielle en Angleterre et un peu plus tard en Amérique suite aux innovations technologiques qui s'accélérent à la fin de XVIII<sup>ème</sup> siècle.

Ces perpétuels changements conduisent les entreprises industrielles à être innovantes et adaptables à son environnement et au monde de la concurrence, elles sont engagées dans une voie affirmée de mondialisation et la recherche de la compétitivité. La performance s'est alors devenue parmi les nouvelles stratégies de développement et de contrôle et d'organisations des entreprises industrielles, la performance peut prendre plusieurs formes. Elle peut être financière, économique, sociale, globale ou organisationnelle.

La performance économique d'une entreprise se mesure par l'évaluation de son succès dans les domaines liés à son actif, à son passif et son pouvoir sur le marché. La performance économique est toujours, mais encore plus en ces temps particuliers, un sujet qui est dans les esprits des dirigeants. Le monde va plus vite, les marchés sont de plus en plus concurrentiels et la technologie ne cesse de faire des avancées majeures. L'entreprise industrielle doit s'adapter en permanence à tout cela.

L'objectif d'une entreprise industrielle est de prospérer. C'est-à-dire réaliser des performances qui lui permettent de trouver une position sur le marché et de la maintenir. Cependant, la notion de performance change de forme et se complique selon le chargement de l'environnement.

L'Algérie depuis son indépendance elle a adopté une stratégie économique axée sur l'atteinte de bons indicateurs de croissance et de développement, elle a accordé un intérêt particulier au secteur industriel. Les années 70, le lancement des plans de développement pour construire une industrie nationale indépendante, et la création de l'entreprise publique industrielle (EPI) qui a pris une place primordiale, elle doit jouer le rôle de moteur de développement du pays et d'accumulateur de richesse, l'EP a subi plusieurs transformations. Le lancement des premiers programmes de privatisation, les PME privées est devenu l'acteur essentiel de l'économie.

Les PME sont devenues dès les années 70 un acteur principal pour la croissance économique des nations, une force essentielle pour le développement d'un territoire. Elles sont considérées comme facteur majeur de la création d'emploi et de la richesse économique.

La croissance des PME dépendent de leur capacité d'adaptation et à faire face à concurrence en adoptant des bonnes performances économiques. Le taux de croissance a été en moyenne de 4% sur la période 2003-2013. Toutefois, la croissance économique demeure à la fois en deçà du potentiel de l'économie algérienne et fortement dépendante des investissements publics massifs et du secteur des hydrocarbures.

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

Pour cela nous avons opté pour ce thème, afin de montrer l'importance de la performance et expliquer l'efficacité de cette dernière au sein d'une entreprise à travers l'analyse économique.

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

Ce qui nous amène à poser notre problématique essentiellement sur laquelle nous allons axer notre analyse et laquelle nous essayerons d'apporter quelques éléments de réponse, il s'agit notamment de se demander :

- Quelles sont les instruments d'évaluation des performances économiques dans une entreprise?

Notre recherche s'applique à étudier la performance financière au sein de l'entreprise MAC-SOUM. La MAC-SOUM autant que grande entreprise à l'époque alignait en sein plusieurs entreprises telles que : les tanneries, les unités de distribution et de commercialisation les maroquinerie et les unités de productions de chaussures.

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

Pour aller au bout, nous avons adopté une argumentation de réponse, qui a été organisée à travers ce plan de travail, que nous avons subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde des généralités sur la performance de l'entreprise et les différents indicateurs de la performance et notions de mesure et modèles. Cela nous permettra de nous familiariser avec les notions de base, essentielles dans le cadre de cette recherche.
- Le deuxième chapitre relate l'évolution industrielle et l'évolution des PME en Algérie. Situer, l'entreprise industrielle dans tissu économique de l'Algérie semble être primordial pour comprendre la performance de l'entreprise industrielle.
- Enfin le troisième chapitre récapitule notre cas pratique au sein de l'entreprise « MAC-SOUM ».C'est le cœur de notre travail de recherche.

**Chapitre I :**  
**Généralité Sur La**  
**Performance**

# CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR LA PERFORMANCE

## INTRODUCTION

Les entreprises cherchent toujours à améliorer leur performance, car elle exprime le degré d'accomplissement de leurs objectifs poursuivis.

Une entreprise est performante si cette dernière crée de la valeur pour son propre profit.

Pour mesurer la performance plusieurs indicateurs sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de leurs entreprises et de prendre des décisions correctives.

Ce chapitre aura alors pour objet d'étude et de comprendre le concept de la performance d'une manière générale. Tout en présentant les différents indicateurs, outils de mesure de celle-ci.

## SECTION 01 : NOTION DE BASE SUR LA PERFORMANCE

Dans cette section nous allons essayer de comprendre la notion de la performance de manière générale et on va présenter les différents types de cette performance ainsi que quelques notions voisines.

### 1-1-DEFINITION DE LA PERFORMANCE

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

  - Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner effet à forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

- To perform signifie : une tâche avec régularité ; méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande<sup>1</sup>.
- Selon P. LARINO(1997), « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».<sup>2</sup>
- Marcel Le petit la définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

En bref, la performance de l'entreprise est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.<sup>3</sup>

- Selon Albanes (1998) « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité ».<sup>4</sup>

## 1-2-LES COMPOSANTS DE LA PERFORMANCE

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; de la pertinence et de l'économie.

- **L'efficacité** : fait référence à la vitesse à laquelle les activités de l'entreprise se traduisent par des résultats pour l'entreprise. Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. L'efficacité est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

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

$$\boxed{\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}}$$

<sup>1</sup> KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion » 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

<sup>2</sup> LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition LES éditions d'organisation, Paris, 2003, P5.

<sup>3</sup> KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P311.

<sup>4</sup> GRTANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

- **L'efficacité :**

L'efficacité est un terme important dans une entreprise, c'est en général ce qui lui permet de dégager de la rentabilité en assurant une bonne qualité de service. C'est tout simplement l'optimisation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. C'est -à-dire que l'efficacité correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

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

$$\boxed{\text{L'efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}}$$

- **La pertinence :** la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.
- **L'économie :** Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

### 1-3-LES OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer des nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité de travail ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer le savoir-faire.

**1-4-TYPOLOGIES DE LA PERFORMANCE :**

On peut distinguer plusieurs types de performance :

**1-4-1- L'efficacité organisationnelle**

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

- Le respect de la structure formelle, avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble (Martory,2004).

**1-4-5- La performance sociale**

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale de l'entreprise implique la prise en considération de l'éthique dans le monde des affaires.

La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise.

**1-4-6- La performance financière**

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S.2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir l'entreprise le moins possible à des crédits.

**1-4-7- La performance économique**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.

**1-5-LES CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE:**

La performance regroupe un ensemble des caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les quatre points suivantes :

**1-5-1-Support de jugement**

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

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

**1-5-2- Evolution dans le temps**

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

**1-5-3- La performance se pilotent**

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite

future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

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

#### **1-5-4- Composants antinomiques (opposés)**

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

#### **1-6- DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE**

La performance est une notion multidimensionnelle puisque nous ne pouvons juger la performance d'une organisation en utilisant qu'un seul indicateur. De ce fait, elle est d'une part interne car elle reflète la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés par les dirigeants, d'autre part elle est externe car elle exprime la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires (les clients, actionnaires...etc.).

**La performance interne :** la mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats et de les comparer avec les objectifs.

#### **La performance externe :**

Pour être performante, l'entreprise doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût. Autrement dit, elle doit atteindre les objectifs fixés et satisfaire ses partenaires.

#### **Les formes de la performance**

- **la performance clients :** ils évaluent la performance à travers la satisfaction perçue dans le bien ou le service utilisé ;

- **la performance actionnaire** : ils recherchent une performance au travers de la valeur de l'action et de la distribution des dividendes ;
- **la performance personnelle** : ils perçoivent la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations. Il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des indicateurs, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel ;
- **la performance partenaires** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stock.

## **SECTION 02 : LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE**

Dans cette section nous allons aborder les aspects théoriques d'un indicateur de performance, les différents indicateurs utilisés par les entreprises : comme la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement

### **2-1-NOTIONS GENERAL SUR LES INDICATEURS**

#### **2-1-1- DEFINITION**

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

#### **2-1-2-DEFINITION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE**

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indicateur représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une

préoccupation de mesure, résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>5</sup>.

### 2-1-3- CONSTRUCTION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE FINANCIERE

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

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

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

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

- **Choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale :** Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaire, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division ?
- **Définition des paramètres des variables de la 1ère étape :** par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dette) ?
- **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variable de 1ère étape :** par exemple, les actifs sont-ils évalué au cout historique, à la valeur marché actuelle ou à la valeur actualisée ?

---

<sup>5</sup>Pierrs Voyer, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU Québec, 1999, P 61.

- **Définition d'un objectif de référence pour la performance :** par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?
- **Choix de périodicité des retours d'information :** par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

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

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

#### 2-1-4- CARACTÉRISTIQUES D'UN BON INDICATEUR

- **La pertinence :** L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.
- **la qualité et la précision de mesure :** L'indicateur doit être précis, clair 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 de l'indicateur :** 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 :** La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.
- **L'accessibilité :** l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser.
- **L'intelligibilité :** l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

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

### 2-1-5-LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat.

- **La rentabilité**

La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne « l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires » (cloasse B, 1993)<sup>6</sup>.

Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- **La rentabilité économique**

Est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital «employé», c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les capitaux permanents. Il existe différents niveaux de rentabilité, la rentabilité économique est la rentabilité réalisée par l'entreprise en utilisant les capitaux permanents ou bien les ressources interne plus externe, on aura :

**Rentabilité économique** = résultat + impôt et taxes + charges financière

- **La rentabilité financière**

C'est la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires. C'est l'expression dominante de la rentabilité. Lorsqu'on parle de rentabilité en général, on sous-entend rentabilité financière. La rentabilité financière s'écrit :

**Rentabilité financière** = résultat net de l'exercice / capitaux propre

---

<sup>6</sup> Cloasse B, 1993.

- **L'endettement**

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

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

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

$$\boxed{\text{Liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{passif circulant}}$$

Ou

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

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

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

$$\boxed{\text{Ratio de liquidité réduite} = \text{actif circulant hors stocks} / \text{passif circulant}}$$

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

$$\boxed{\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeur disponible} / \text{DCT}}$$

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

- **L'endettement à long terme (la solvabilité)**

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

**Ratio de solvabilité générale= total actif / total dettes (DMLT+DCT)**

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

**Ratio d'indépendance financière= endettement total/la somme de bilan x100**

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

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

**Ratio de l'endettement=l'endettement financière/ la somme de bilan**

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

**Ratio d'autonomie financière=endettement financière/ capitaux propres**

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

- **Profitabilité**

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

**Taux de profitabilité= résultat net comptable / chiffre d'affaire x100**

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

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

**Taux de marge bénéfice= résultat de l'exercice / chiffre d'affaire**

**Taux de marge brute= excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaire**

**Taux de marge commerciale= MC / chiffre d'affaire (ventes de marchandise)**

## **-TABLEAU DE BORD FINANCIERE**

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats. Les managers ont également besoin d'indicateurs synthétiques pour piloter et régulièrement faire le point. Ces indicateurs sont regroupés sous forme de tableaux de bord, donc on va essayer de comprendre c'est quoi le tableau de bord et qu'il son rôle dans l'entreprise.

### **2-2-1-DEFINITION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIERE**

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

- Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.
- Le tableau de bord est un ensemble des indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état d'un système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.
- Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendance qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ». <sup>7</sup>

Le tableau de bord constitue un outil traditionnel de pilotage et de contrôle des performances.

### **2-2-2-OBJECTIFS DE TABLEAU DE BORD**

Le tableau de bord a pour objectifs d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il l'aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de la réalisation des objectifs de l'unité.

---

<sup>7</sup> H.BOUQUIN, « le contrôle de gestion « » édition DUNOD, 2001, p 397-398.

- Sur leurs conditions de réalisation : moyens mis en œuvre, évolutions de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voire anticipée, afin de favoriser la réactivité de l'unité. Le tableau de bord est utilisé pour voir, comprendre et apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et écarts et en faire le suivi (localiser les problèmes, décider et agir).

Il remplit les fonctions suivantes : **alerte, déclenche des actions ou requêtes, contrôle de l'autonomie conférée et facilite la communication et la motivation.**

### **2-2-3-LES ETAPES D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE**

Pour élaborer un tableau de bord nous on a adapté 4 étapes :

#### ➤ **La définition des objectifs**

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager.

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

Les principaux objectifs sont :

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

#### ➤ **détermination des facteurs clés de gestion**

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

- Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.

- Une autre démarche consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptible de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.
- **Le choix d'indicateurs** : Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs. Cette étape consiste à déterminer les paramètres de mesure qui permettent le suivi de la réalisation de l'objectif.

### Les indicateurs financiers

- **Capacité de remboursement** : Elle indique le nombre d'années qu'il faudrait les dettes à long terme.

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

- **Fonds de roulement net global (FRNG)** : C'est la part des capitaux permanents que la société a consacrée au financement de son cycle d'exploitation, autrement dit son actif circulant.

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

- **Besoins de fond de roulement (BFR)**

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

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

- **Créance client** : Cet indicateur représente les créances de la société vis-à-vis de ses clients, ces créances représentant des fonds appartenant à la société, mais qui ne sont pas à sa disposition.
- **Crédit fournisseur** : C'est la durée moyenne obtenue par l'entreprise.
- **Rotation des stocks**  
C'est le nombre de fois qu'un stock se renouvelle durant l'année.

➤ **La mise en forme de tableau de bord**

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

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

#### **2-2-4-LES FONCTIONS DE TABLEAU DE BORD**

➤ **Le tableau de bord, outils de pilotage**

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

➤ **Le tableau de bord, instrument de contrôle de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

➤ **Le tableau de bord outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son

action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

➤ **Le tableau de bord aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clé de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

#### **2-2-4-EXPLOITER UN TABLEAU DE BORD**

Le tableau de bord est conçu, pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérise son activité à une date donnée, sera exploité en trois étapes :

➤ **Phase 1 : Constat** : Cette première étape de prise en main des nouvelles données du mois, que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation, aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du tableau de bord auront été mis à jour (actualisation des données par rapport à la précédente édition) pour que le manager puisse :

- Retrouver ses repères ;
- Accéder sans délai aux informations recherchées ;
- Apprécier la situation dans sa globalité ;
- Apprécier la situation activité par activité ;
- Visualiser les écarts.

➤ **Phase 2 : analyse** Après avoir appréhendé la situation globalement et par activité, on sera en mesure de réaliser la seconde étape : l'analyse détaillée des données.

Le manager s'appuiera sur les différents états et rapports contenus dans le tableau de bord (tableaux, graphiques, grille de criticité...etc.) pour :

- Vérifier l'état des actions engagées les mois précédents ;
- Analyser les résultats en cours ;
- Vérifier les tendances par rapport aux objectifs ;
- Prendre connaissance des activités critiques.

Le manager après s'être fait une idée de la situation et après avoir pris du recul sur l'analyse brute des chiffres, consultera ses collaborateurs pour : évaluer les risques et leurs conséquences.

➤ **Phase 3 : action**

Toutes les étapes réalisées en amont permettent au tableau de bord, dans cette dernière phase, d'être un outil d'aide à la décision.

C'est bien le but de ce document, donner au manager les éléments de la réflexion pour agir. À partir des éléments exploités dans les deux précédentes phases, le manager jugera utile, si besoin, de :

- Convoquer des réunions de travail ;
- Donner des actions nominatives (libellé de l'action, date de besoin, responsable), déclencher un audit (avec le support de la qualité qui fera appel à des spécialistes).

## 2-2-5 : LES INSTRUMENTS UTILISENT

Les instruments les plus performants sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotantes.

- **Les écarts** : le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.
- **Les ratios** : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.
- **Les graphiques** : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme et de l'entreprise.

- **Les clignotants :** ce sont les seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre des actions correctives.

### **SECTION 03 : NOTION DE MRSURE DE LA PERFORMANCE**

Afin de bien géré l'entreprise, il est nécessaire de mesure la performance parce que sans la mesure, l'entreprise ne peut pas savoir où elle se situe dans le présente, et où elle va dans le futur.

Donc, la mesure représente un moyen qui permet aux dirigeants de comparer les objectifs escomptés avec les objectifs réalisés.

#### **3-1- DEFINITION DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

La mesure de performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur certains éléments de gestion. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

#### **3-2-OBJECTIFS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

La mesure de la performance vise à orienter le comportement des managers de deux façons :

- **par une information claire sur la nature de la performance recherchée**

La mesure de performance assure avant tout une fonction sur le plan cognitif, dans la mesure où elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle informe les managers en charge des entités des choix stratégique opérés au niveau global du groupe dans lequel ils s'insèrent.

La définition des critères de mesure des performances des managers est une façon de privilégier, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise, en indiquant aux managers les priorités que l'on veut qu'ils poursuivent.

La mesure permet par ailleurs de délimiter les contours de la performance spécifique attendus de chacun. En effet, les managers en charge des entités ont des rôles différenciés, et donc partiels, dans l'atteinte de la performance d'ensemble, si bien que la nature et les limites de leur contribution particulière doivent être précisées.

➤ **Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure**

La mesure de la performance va jouer également un rôle important dans sa perspective d'incitation, c'est-à-dire de mise sous tension du manager en direction de la performance définie. Il ne s'agit plus de définir le cap, mais de dynamiser le comportement dans cette direction.

Le premier dispositif d'incitation est la mise en place d'une négociation entre le manager et le niveau hiérarchique n+1 sur les termes de l'évaluation. Dès lors qu'un accord est trouvé, les termes de la contribution prennent un aspect contractuel qui engage chacune des parties.

Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de indexé sur la performance ainsi définie. Elles sont censées constituer d'action important.

En définissant la performance attendue des managers et en créant des enjeux autour de cette performance, la mesure va donc jouer un rôle très structurant sur les comportements au sein de l'entreprise.

### **3-3-LES CONDITIONS D'UNE MESURE DE PERFORMANCE EFFICACE**

➤ **La contrôlabilité**

Mesure la performance d'un niveau implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne, quel que soit son niveau hiérarchie.

➤ **Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart**

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

➤ **Fidélité**

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

➤ **Sensibilité**

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience de responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il est moins dans d'autres.

➤ **Exactitude**

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

### **3-4-LES ETAPES D'UNE MISSION D'ÉVALUATION**

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

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

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

**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. Le choix

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

**Etape 4 : élaborer un business plan**

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

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

D'autres modèles qui 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.

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

L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. L'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de

donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. Les méthodes d'évaluations ne doivent être considérées que comme des outils d'aides à la décision à destination des dirigeants et les investisseurs.

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

A 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 qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

**CONCLUSION**

Pour conclure, nous pouvons dire que la mesure de la performance peut être considérée comme un moyen de communication capable d'assurer le déploiement stratégique au sein de l'organisation du niveau hiérarchique le plus élevé et aux niveaux plus opérationnels qui gèrent le quotidien.

La mesure de la performance est basée sur plusieurs indicateurs : rentabilité économique, rentabilité financière, la profitabilité et l'autofinancement.

Enfin ce chapitre avait pour but de comprendre et de clarifier la notion de performance. Comme nous avons essayé de traiter le tableau de bord qui est considéré comme un outil d'évaluation de la performance, les étapes d'élaboration et les fonctions de tableau de bord parce que ce dernier est un ensemble d'indicateurs qui sont regroupés sous forme d'un tableau de bord.

**Chapitre II :**

**Dynamique entrepreneuriale et tissu  
industriel en Algerie**

## **CHAPITRE II : DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ET TISSU INDUSTRIEL EN ALGERIE**

### **INTRODUCTION**

Après l'indépendance, l'Algérie a adopté un modèle économique axé sur l'industrie lourde, une stratégie de développement a été mise en œuvre à partir de 1966. Le but était de construire une économie indépendante.

Le secteur industriel étant un facteur important du développement de l'économie de pays, il est aussi une locomotive qui contribue au progrès des autres secteurs. Les entreprises sont un outil qui permet le développement de l'activité industrielle. Etant la pierre angulaire du secteur industriel, les Petites Moyennes Entreprises (PME) sont considérées comme un facteur de croissance économique et jouent un rôle primordial dans le développement et la création de la richesse et de l'emploi.

L'objectif de ce chapitre est de donner un aperçu factuel et statistique sur l'état de l'industrie en Algérie à travers ses Petites Moyennes Entreprises (PME). Pour accomplir cet objectif, nous commencerons par une présentation globale de l'évolution du secteur industriel en Algérie, en suite nous mettrons l'accent sur l'importance du tissu des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et en fin, nous passerons en revue la démographie des PME.

### **SECTION 01:L'INDUSTRIE EN ALGERIE : APERÇU GENERAL**

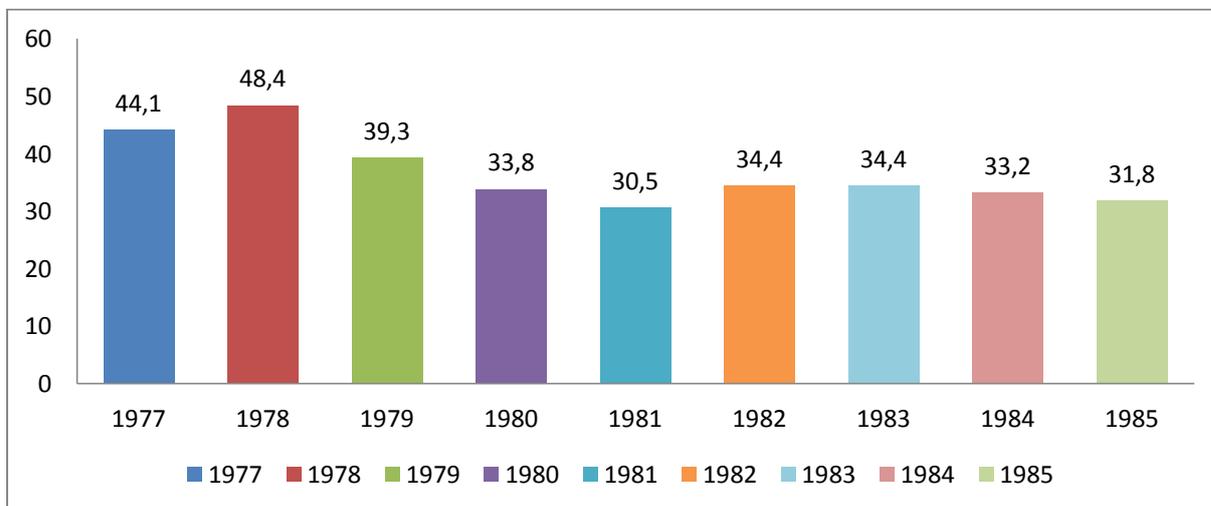
L'Algérie accorde une importance capitale pour les activités industrielles dans l'objectif de progresser et de se développer. La nouvelle politique de développement en Algérie consiste à apporter du soutien pour les PME. Dans cette section nous allons présenter l'évolution du secteur industriel et le rôle de la PME dans la relance industrielle.

#### **1.1. L'EVOLUTION DU SECTEUR INDUSTRIEL EN ALGERIE**

L'Algérie a adopté un modèle économique axé sur l'industrie lourde connaît un essor remarquable, de 1963 à 1986, une stratégie de développement a été mise en œuvre par les pouvoirs publics. Pendant cette période, une grande performance assurée dans le secteur industriel avec une valeur ajoutée industrielles/PIB de 14.5%, un taux de croissance

de 11.2%, la part de l'emploi industriel était de 12.2%. Entre 1970 et 1978 l'investissement était massif, le taux d'investissement était de 48.4%. Mais cette situation ne dure pas. En 1982, suite à la baisse du prix mondial du pétrole brut, l'Etat réduit les investissements ce qui a engendré une baisse de taux d'investissement de 48% à 31%, comme l'indique la figure N°2-01

**Figure N°2-01 : Évolution du taux d'investissement par rapport au PIB**



**Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de Ministère de l'industrie et de la promotion d'investissement**

L'insolvabilité de l'économie, révélée par le choc pétrolier de 1985-1986a débouchés sur un Programme d'Ajustement Structurel caractérisé par la hausse des taux d'intérêt et l'inflation, ce qui a causé la fermeture de beaucoup d'entreprises. L'industrie Algérienne a entamé, alors la phase du déclin. Au niveau global l'indice de la production industrielle publique hors hydrocarbures a perdu plus de 31 point entre 1989 et 1997 et l'industrie manufacturière a chuté à moins de 2/3 de son niveau de 1989. Les industries les plus touchées durant cette période sont celles du textile et du cuir. En 1998, suite aux découverts bancaires successifs, des entreprises publiques étaient sélectionnées pour assainir leur situation, ce qui a permis une relative amélioration du taux d'accroissement de secteur industriel.

La période 2000-2010 a été une période de mise en place des conditions nécessaires pour la relance économique en général, et du l'industrie en particulier. À partir de 2006, l'Etat lance une stratégie industrielle pour donner l'impulsion à ce secteur afin de le rendre compétitif. Le gouvernement engage un plan de relance visant la promotion de 200 000

PME (comprenant publiques et privées) entre 2010 et 2014. Une dimension importante pour le développement industriel. En 2016, la croissance (PIB) réel en Algérie est de 3.5% alors qu'elle était à 3.8% (2015). L'industrie hors secteurs pétrolier et gazier, représente seulement 5% du PIB, contre 35% en 1980. En 2017, l'Algérie a continué à souffrir de la baisse mondiale du prix du pétrole et la croissance de l'économie a ralenti de 3.3% à 1.5% du PIB. En 2018, la production industrielle a reculé de 0.4% par rapport à 2017. Le déclenchement du mouvement populaire de contestation antigouvernementale en 2019 a paralysie l'activité économique. À partir de la fin 2019 jusqu'à 2021, l'Algérie se trouve face à une situation inattendue suite à la crise sanitaire qu'est considéré comme un coup dur pour toute l'économie algérienne. En fait, avec la propagation de la pandémie de covid-19 a causé un recul de l'activité économique.

## **1.2. LE ROLE DE LA PME DANS LA RELANCE INDUSTRIELLE**

Face à la libéralisation du marché, les activités industrielles deviennent de plus en plus mondialisées qui implique plus de compétitive. L'internationalisation des investissements, les alliances stratégiques permettent aux entreprises d'accéder aux nouveaux marchés. La PME participe activement au développement économique et à la création de l'emploi.

Le contexte de la mondialisation paraît irréversible, il s'accompagne des avantages qui s'apparentent aux étrangers, et la dynamique de l'entreprise qui se déclenche grâce à la rénovation économique, au développement technologique. La PME offre d'aptitude s'adapter aux différentes mutations, le développement de la PME est une opportunité stratégique.

Les PME sont des composantes importantes de l'économie que les pouvoirs publics ne doivent pas négliger. Elles sont souvent le moteur de la croissance économique et de l'emploi. Les économies les plus performantes se sont reposées sur les PME. Elles procurent un avantage concurrentiel qui a un effet sur d'autres activités locales. Le soutien des PME est le centre de préoccupation de gouvernement qui a instauré un programme de développement quinquennal 2010-2014 pour valoriser davantage les capacités productives. Les PME jouent un rôle dans la création de la valeur ajoutée.

## SECTION 02: EVOLUTION DES PME/PMI EN ALGERIE

Depuis les réformes économiques en Algérie, les PME connaissent une évolution importante. L'ouverture économique de l'Algérie, a généré un développement intéressant pour les entreprises privées, dans les différentes activités.

### 2.1. DEFINITION DES PME

Les PME sont distinguées en fonction de leur taille, mesurée par l'effectif et le chiffres d'affaires.

On retient certaines définitions selon les pays.

#### 2.1.1 La définition de la PME en Europe :<sup>8</sup>

La commission a adopté une nouvelle définition des PME (recommandation 2003/361/CE du 6 Mai 2003) qui a remplacé la précédente définition (recommandation 96/280/CE) du le 1 janvier 2005. Cette définition communautaire des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est destinée à déterminer l'éligibilité aux régimes nationaux de soutien aux PME et aux programmes communautaires destinés aux PME.

#### 2.1.2. Définition Algérienne :<sup>9</sup>

Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME). La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services.

- Employant de 1 à 250 personnes.
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas de 2 milliards DA, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA.
- Qui respect le critère de l'indépendance.

---

<sup>8</sup> HADJAR Assia, « Gouvernance et performance des PME dans les pays de transition », thèse doctorat en science économique, option management, université Tlemcen, 2015-2016, p 53.

<sup>9</sup>HADJAR Assia, « L'entreprise et la relance économique, le cas d'Algérie », édition Editions Universitaires Européennes 2015 ; page.64.

En 2000, l'Algérie a adopté la charte de Bologne sur la PME, qui définit les types d'entreprises en fonction de leur effectif, le chiffre d'affaires ainsi leur bilan annuel.

**Tableau N°2-01: typologie des PME/ PMI**

<b>Catégorie</b>	<b>Effectif employés</b>	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>Total du bilan annuel</b>
<b>Micro entreprise</b>	De 1 à 9	N'excède pas 20 millions de DA	≤ à 10 millions DA
<b>Petite entreprise</b>	De 10 à 49	N'excède pas 200 millions de DA	≤ à 100 millions DA
<b>Moyenne entreprise</b>	De 50 à 250	Compris entre 200 millions et 2 milliards DA	Est de 100→500 millions de DA

**Source: Ministère de l'industrie, de petite et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, bulletin d'information statistique N°, premier semestre 2010, P.3.**

## **2.2. LES OBJECTIFS PME EN ALGERIE**

En Algérie, la PME est considérée comme moteur de croissance, facteur de création de la richesse, et d'augmentation de la valeur ajoutée. Parmi ces objectifs:

- Augmentation de la valeur ajoutée dans différentes activités et le développement du secteur industriel.
- La création des nouvelles formations professionnelles et des nouveaux emplois afin de réduire le taux de chômage.
- Amélioration des différents services marchands et non marchands aux entreprises.
- La création et développement des PME a permis la croissance hors hydrocarbures.
- Encourager et apporter le soutien à la création de la PME et compétitivité des entreprises génère un meilleur résultat.
- Participation à l'animation économique dans les lieux d'implantation.
- Assurer l'accès au financement des PME par les banques.
- Favoriser l'émergence des projets innovants.

### 2.3. EVOLUTION DES PME EN ALGERIE

L'Algérie a connu un changement économique en passant d'une économie administrée à une économie de marché, les pouvoirs publics ont commencé à s'intéresser aux PME. La PME a vu le jour en 2001 suite à promulgation de la loi 18-01. A partir de là, la création et le développement de la PME est devenu une préoccupation dans le processus de développement en Algérie. Le secteur de la PME a connu une véritable augmentation, et le secteur privé est prédominant au sein de l'économie suite à la libéralisation économique. La population de PME est 747934 dont 747387 privées.

**Tableau N°2-02 : L'évolution de la population des PME de 2008/2013**

Nature des PME	Nombre des PME	Nombre des PME	Nombre des PME	Nombre des PME	Nombre des PME	Nombre des PME
Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PME privées</b>	392013	455000	482892	511856	550511	578586
<b>PME publiques</b>	626	598	557	572	557	547
<b>Activités artisanales</b>	126887	131896	135623	146881	160764	168801
<b>Total</b>	<b>519526</b>	<b>587494</b>	<b>619072</b>	<b>659309</b>	<b>711832</b>	<b>747934</b>

**Source : Établi à partir des différents bulletins d'information statistiques de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat.**

Nous constatons une baisse du nombre des PME publiques suite à la privatisation de ces dernières et une évolution remarquable du nombre de PME privées en Algérie en raison de soutien et l'accompagnement des PME par le gouvernement. On a observé un passage de 392013 PME privées, en 2008, à 578586 durant l'année 2013.

Globalement, l'évolution de la population de la PME entre 2014 et 2015 est de 9,7%<sup>10</sup> tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 82 516 PME. Et l'évolution de la population de la PME entre 2015 et 2016 est de 9,42% tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 88 052 PME<sup>11</sup>.

<sup>10</sup>Bulletin d'information statistique N°28 (Mai, 2016).

<sup>11</sup> Bulletin d'information statistique N°30(Mai, 2017).

Tableau N°2-03 : évolution des PME dans la période 2014/2016

Année	2014	2015	2016
Évolution globale des PME	852 053	934 569	1022621

Source : établi par nous-mêmes à parti des données des bulletins d'information des statistiques (2014, 2015, 2016).

On observe du tableau N°2-03 une évolution globale des PME de 934569 en 2015 par rapport à 2014 est de 852053. Et une croissance de 1022621 en 2016 par rapport à 2015.

A la fin de l'année 2017, la population globale des PME s'élève à 1 074 503 entités, dont 56,73% de personnes morales qui intègrent les 267 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Les personnes physiques sont composées de 22,55% d'activités artisanales et de 20,71% de professions libérales<sup>12</sup>.

Tableau N°2-04: population globale des PME 2017

Type de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME PRIVÉES</b>		
Personnes morales	609344	56.71
Personnes physiques	464892	43.27
* Professions libérales	222570	20.71
Activités artisanales	242322	22.55
<b>2. PME PUBLIQUES</b>		
Personnes morales	267	0.02
<b>Total</b>	<b>1 074503</b>	<b>100.00</b>

Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques N°32 (Mai, 2018).

A la fin de l'année 2018, la population globale des PME s'élève à 1 141 863 entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 261 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.62%), dont près de 21% des professions libérales et 22,83% sont des activités artisanales<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Bulletin d'information statistique N°32 (Mai, 2018).

<sup>13</sup> Bulletin d'information statistique N°34 (Avril, 2019).

Tableau N°2-05: population globale des PME 2018

Type de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME PRIVÉES</b>		
Personnes morales	642493	56.35
Personnes physiques	498109	20.80
* Professions libérales	237457	22.83
Activités artisanales	260652	43.62
<b>2. PME PUBLIQUES</b>		
Personnes morales	261	0.02
<b>Total</b>	<b>1 141 863</b>	<b>100.00</b>

Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques N°34 (Avril, 2019).

En 2019, la population globale des PME s'élève à 1193339 entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles recensent 243 entreprises publiques économiques (EPE). La majorité des PME actinent principalement dans les services, l'Artisanat et le BTPH, alors que seulement 8,71% sont des PME à caractère industriel ; En Outre, le tissu des PME souffre d'une répartition géographique inégalitaire, puisque la plupart des PME se concentrent dans le nord du pays avec une part de 70%.<sup>14</sup>

Tableau N°2-06 : population globale des PME 2019

Type de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME PRIVÉES</b>		
Personnes morales	671267	56.25
Personnes physiques dont	521829	43.73
* Professions libérales	247275	20.72
Activités artisanales	274554	23.01
<b>2. PERSONNES PHYSIQUES</b>		
Personnes morales	243	0.02
<b>Total</b>	<b>1 193339</b>	<b>100.00</b>

Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques N°36 (Avril, 2020).

<sup>14</sup>Bulletin d'information statistique N°36 (Avril, 2020).

A la fin de l'année 2020, la population globale des PME s'élève à 1 231 073 entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 229 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.98%), dont 23,45% sont des activités artisanales<sup>15</sup>.

**Tableau N°2-07: population des PME 2020**

Type de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME PRIVÉES</b>		
<b>Personnes morales</b>	689 383	56.00
<b>Personnes physiques</b>	541 461	43.98
<b>* Professions libérales</b>	252 737	20.53
<b>Activités artisanales</b>	288 724	23.45
<b>S/Total 1</b>	1 230 844	99.98
<b>2. PME PUBLIQUES</b>		
<b>Personnes morales</b>	229	0.02
<b>S/ Total 2</b>	229	0.02
<b>Total</b>	<b>1 231 073</b>	<b>100.00</b>

Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques N°38 (Mai, 2021).

À la fin du premier semestre 2021, la population globale des PME s'élevait à 1 267 220 entités dont 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 225 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques avec (44%), dont 20,46% de professions libérales et 23,53% d'activités artisanales<sup>16</sup>.

**Tableau N°2-08 : population globale des PME 2021**

Type de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME PRIVÉES</b>		
<b>Personnes morales</b>	709571	55.99
<b>Personnes physiques</b>	557424	43.99
<b>* Professions libérales</b>	259236	20.46
<b>Activités artisanales</b>	298188	23.53
<b>S/Total 1</b>	1 266 995	99.98

<sup>15</sup> Bulletin d'information statistique N°38 (Mai, 2021).

<sup>16</sup>Bulletin d'information statistique N°39 (Novembre, 2021).

2. PME PUBLIQUES		
Personnes morales	225	0.02
S/Total 2	225	0.02
<b>Total</b>	<b>1 267 220</b>	<b>100.00</b>

Source: établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques N°39 (Novembre, 2021).

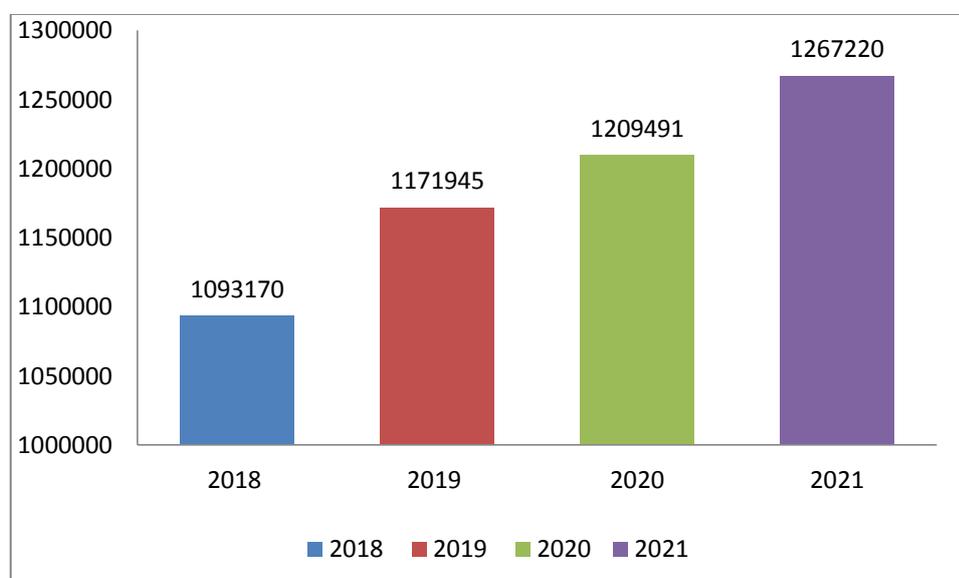
L'évolution de la population globale des PME durant (2018, 2021) se résume dans le tableau N2-09 :

Tableau N°2-09: Évolution de la population globale des PME dans la période (2018,2021)

Année	S1/2018/S1/2019	Évolution	S1/2019/S1/2020	Évolution	S1:2020/S1:2021	Évolution
Évolution globale des PME	S1/2018 : 1093170		S1/2019: 1171945		*S1:2020: 1209491	
	S1/2019 : 1171945	7.2%	S1/2020: 1209491	3.2%	*S1:2021:1267220	4.55%

Source : établi par nous-mêmes à partir les bulletins d'information statistiques N°33, 35, 37, 39.

Figure N°2-02 : Évolution de la population globale des PME dans la période (2018,2021)



Source : Etabli par nous-mêmes à partir les bulletins d'information statistiques N°33, 35, 37, 39.

On observe une progression de la population des PME entre 2018 et 2019 de l'ordre de 7.2%, représentant un accroissement net total de 78755 PME. En raison de projet de la loi de finance 2018 qu'est axé sur le développement des PME. Entre 2019 et 2020 une dégradation observable de nombre de PME, soit une baisse de 3.2% représentant une diminution de 37546 PME. Suite à la situation inattendue et au confinement imposé pour lutter contre la propagation de la pandémie COVID-19, les entreprises ont des difficultés à poursuivre leurs activités. Durant 2020 et 2021, une progression de nombre des PME de 4.55% par rapport à la période 2019 et 2020, représentant un accroissement net total de 57729. Les autorités algériennes a pris des mesures pour surmonter la crise sanitaire et essaie de promouvoir et d'encourager ce secteur.

#### 2.4. ÉVOLUTION DES EMPLOIS PAR TYPE PME

Le secteur des PME contribue à la création d'emploi et réduire le taux de chômage. En 2020 l'effectif global des PME est de 2 920 769 agents (2899232 agents par des PME privées et 21537 agents par PME publiques), et en 2021, l'effectif global est de 3083503 agents (3063487 agents par des PME privées et 20016 agents par PME publiques).

**Tableau N°2-10: évolution des emplois déclarés des PME**

Type de PME		1ere semestre 2020		1er semestre 2021		Évolution
		Nombre	Part%	Nombre	Part%	
<b>PME PRIVEE</b>	<b>Salariés</b>	1689980	57.86	1796492	58.26	6.3
	<b>Employeurs</b>	1209252	41.4	1266995	41.09	4.78
<b>S/total</b>		2899232	99.26	3063487	99.35	5.67
<b>PME PUBLIQUES</b>		21537	0.74	20016	0.65	-7.06
<b>Total</b>		2 920 769	100	3083503	100	5.57

**Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques (2020, 2021).**

Le tableau montre une hausse remarquable et une croissance du poste d'emplois créé par les PME privées par rapport aux PME publiques qui représente une décroissance de l'effectif.

D'une manière générale, durant cette période l'effectif global des PME a enregistré une progression de 5.57 %.

## 2.5. ÉVOLUTION PAR SECTEUR D'ACTIVITE

A la fin du premier semestre 2020, l'évolution des PME par secteur d'activité représente une évolution de 4%. Comme l'indique ce tableau N°2-11 :

Tableau N°2-11: évolution des PME par secteur d'activité (S1 2020/ S1 2021)

Secteur d'activité	S1/2020	Part %	S1/2021	Part %	Évolution %
Agriculture	7540	0.62	7909	0.62	4.9
Hydrocarbures, énergie, Mines et services liés	3090	0.26	3199	0.25	3.5
BTPH	191454	15.83	197937	15.62	3.4
Industries manufacturières	104598	8.65	108762	8.58	4.0
Services y compris les professions libérales	622099	51.43	651225	51.39	4.7
Artisanat	280710	23.21	298188	23.53	6.2
<b>Total</b>	<b>1209491</b>	<b>100</b>	<b>1267220</b>	<b>100</b>	<b>4.8</b>

Source : établi à parti des données des bulletins d'information des statistiques (2020, 2021).

Nous observons dans le tableau N°2-11, que les PME exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans le secteur des services avec un taux élevé de 51.39% et une évolution 4.7%, suivis par les activités artisanales avec un taux de 23.53% et une progression de 6.2% et le secteur de BTPH avec un taux de 15.62% soit une progression de 3.4%. Suite au nombre des projets lancés par ces trois secteurs et le nombre d'emploi créé par ces derniers, ce qui montre que l'Algérie accorde une importance à ces secteurs (soit 90.54% dans la totalité), et les PME de secteur industrie représente que 8.58%. Contrairement au secteur agriculture (0.62%) et le secteur hydrocarbures (0.25%), ils ont enregistré un taux insuffisants. Cette différence de la population des PME entre les secteurs explique la capacité de chaque secteur et son importance.

## SECTION 03: LA DEMOGRAPHIE DES PME/PMI

Dans cette section, nous allons nous focaliser sur la croissance démographique des PME/ PMI, ainsi que la concentration de cette dernière par wilaya.

### 3.1. LA DEMOGRAPHIE DES PME EN ALGERIE

#### 3.1.1. La densité des PME

La densité des PME est importante pour déterminer la réussite économique d'un pays par rapport aux PME. À partir des dernières statistiques de l'ONS sur la démographie (44.7 millions d'habitants en 2021 avec 28 PME pour 1000 habitants.

**Tableau N°2-12: Densité des PME par région**

Région	Nombre des PME S1/21	Population par wilaya(RGPH2008)	Part %	Population par wilaya au 1er janvier 21	Densité
Nord	881732	21075874	0.618	27624600	32
Hauts-plateaux	278915	9765202	0.287	12828900	22
Sud	106573	3238954	0.095	4246500	25
<b>Total</b>	<b>1267220</b>	<b>34080030</b>	<b>1</b>	<b>44700000</b>	<b>28</b>

Source : établi à parti des données de Bulletin d'information des statistique N°39.

On remarque qu'au nord du pays, la densité est de 32 PME pour 1000 habitants. La région des hauts-plateaux la densité représente 22 PME pour 1000 habitants, et 25 PME pour 1000 habitants dans la région du Sud.

#### 3.1.2. Répartition des PME par région

Selon la répartition spatiale du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT), les PME (personnes morales) sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Bulletin d'information statistique N°39 (Novembre, 2021)

Tableau N°2-13: concentration des PME privées par région

Région	Nombre des PME S1/2021	Taux de concentration %
Nord	493691	69.58
Hauts-plateaux	156207	22.01
Sud et Grand Sud	59673	8.41
<b>Total</b>	<b>709571</b>	<b>100</b>

Source : établi à partir de bulletin d'information statistique 2021.

Nous remarquons qu'il y a un déséquilibre de la répartition des PME par régions. Une forte concentration dans la région du Nord du pays avec 493691 PME créées au premier semestre 2021, et un taux de concentration de 69.58%. Une proportion largement plus élevée par rapport aux autres régions. La région des hauts-plateaux arrive en deuxième position avec 156207 PME, soit 22.01%. Les régions du Sud et du Grand Sud représentent un nombre faible des PME avec 59673, soit 8.41% de l'ensemble des PME du pays. Cette analyse est expliquée par l'insuffisance d'infrastructures et la faible intensité démographique.

Tableau N°2-14: Concentration des PME (personnes morales) par wilaya

Wilaya	PME 2020	Mouvement S1/2021				S1/2021
		Création	Radiation	Réactivation	Croissance	
<b>Nord</b>						
Alger	76040	1745	385	1064	2424	78464
Tipaza	32600	1121	423	280	978	33578
Bejaïa	35205	155	27	188	1016	36221
Tizi Ouzou	41120	928	782	732	878	41998
Oran	31655	941	78	235	1089	32744
Boumerdes	26921	871	140	189	920	27841
Blida	24471	690	176	253	767	25238
<b>Total du Nord</b>	<b>243541</b>	<b>6451</b>	<b>2011</b>	<b>2941</b>	<b>8072</b>	<b>197620</b>
<b>Hauts-plateaux</b>						
M'sila	15882	446	81	143	508	16390
Djelfa	10262	181	6	136	311	10573
Bordj bou arréridj	15737	465	30	317	752	16489
Sétif	31701	847	171	142	818	32519
Batna	18134	445	78	140	507	18641
<b>Total du hauts-plateaux</b>	<b>91716</b>	<b>2384</b>	<b>366</b>	<b>878</b>	<b>2896</b>	<b>94612</b>

<b>Sud</b>						
<b>Ghardaïa</b>	10782	207	34	61	234	11016
<b>Ouargla</b>	10636	262	54	121	329	10965
<b>Biskra</b>	80264	206	56	75	225	8489
<b>El Oued</b>	9213	369	38	89	429	9642
<b>Bechar</b>	7346	126	28	58	156	7502
<b>Total du Sud</b>	<b>118241</b>	<b>1170</b>	<b>210</b>	<b>404</b>	<b>1373</b>	<b>47614</b>
<b>Total général</b>	<b>453498</b>	<b>10005</b>	<b>2587</b>	<b>4223</b>	<b>12341</b>	<b>339846</b>

Source : Établi par nous-mêmes à partir des données du bulletin d'information statistiques des PME N°39.

On remarque que dans la région du Nord la concentration des PME est plus élevée (197620) et la wilaya d'Alger occupe une place importante avec 78464 PME au 2021 par rapport aux Hauts-Plateaux qui représente un nombre de 94612 PME, la wilaya de Sétif avec (32519 PME) durant la même période, et enfin le Sud occupe la dernière position avec 47614 PME, la wilaya Ghardaïa représente (11016PME). Cette variété de la répartition des PME par région et wilaya justifiée par plusieurs facteurs et en particulier la position géographique de la région.

### 3.2. LA CROISSANCE DES PME

Les PME durant 2021 ont connu plusieurs mouvements allant de la croissance à la réactivation et à la radiation Ces mouvements sont donnés dans le tableau N°2-15 :

**Tableau N°2-15: mouvements constatés dans la démographie des PME privées durant (2020.S1/2021)**

Nature des PME	Année 2020	Mouvements PME du 1er semestre 2021				Au premier semestre 2021
		Création (1)	Réactivation (2)	Radiation (3)	Croissance (1)+(2)-(3)	
<b>Personnes morales</b>	689383	16720	8160	4692	20188	709571
<b>Personnes physiques</b>	541461	17038	1336	2411	15963	557424
<b>Total PME privées</b>	<b>1230844</b>	<b>33758</b>	<b>9496</b>	<b>7103</b>	<b>36151</b>	<b>1266995</b>

Source : Bulletin d'information statistique de la PME N°39.

Nous constatons durant le premier semestre 2021 une croissance du nombre des PME privées de 1266995 PME par rapport à l'an 2020, due à la création de 36151 nouvelles entités. Nous observons que la création de PME est de 33758 PME, les entreprises créées (personnes morales) est de 16720 PME, et les PME (personnes physiques) est 17038 PME. On voit la réactivation touche 1336 PME privées (personnes physiques) et 8160 PME privées (personnes morales). Concernant, les radiations 4692 PME qui sont des personnes morales et 2411 PME privées (personnes physiques), total de 7103 PME privées étaient radiées.

### 3.3 Radiation de la PME :

Les PME ont des difficultés à poursuivre leurs activités et commercialiser leurs produits, les entreprises ont affirmé avoir été impactées par cette pandémie et le manque du personnel, elles ont des difficultés de financement.

**Tableau N°2-16 : Radiation des PME**

Type de PME privées	Personnes morales	Personnes physiques	Total
Nombre de cessation d'activité	823	3232	4055
Parts %	20.30	79.70	100

Source : établi à partir des données d'information statistiques 2021.

Le tableau N°2-16 démontre que nombre de cessation d'activité de PME privées (personnes physiques) est plus élevée de 3232 PME soit de 79.70% durant le premier semestre 2021 par rapport aux autres PME privées (personnes morales) 823 soit 20.30%, le total est 4055 PME. C'est la conséquence de la propagation de la pandémie COVID-19. Plusieurs PME ont opté pour un arrêt total de l'activité à cause du confinement et l'absence de la clientèle.

#### 3.3.1 Radiation de la PME privées (personnes morales) :

Ce tableau N°2-17 présente la radiation des PME privées par secteur d'activité

**Tableau N°2-17: Radiation des PME privées par secteur d'activité (personnes morales)**

Secteur d'activité	S1/2020	S1/2021	Évolution
Agriculture et pêche	14	42	200
Hydrocarbures énergie Mines et services liés	1	11	1000
BTPH	177	1052	494.4
Industries manufacturières	177	677	478.4
Services	514	2910	466.1
<b>Total</b>	<b>823</b>	<b>4692</b>	<b>470.1</b>

Source : établi à partir des données de bulletin d'information statistique 2021.

Nous constatons que la radiation des PME privées par secteur d'activité (personnes morales) qui s'est distinguée par une hausse de 4692 PME ayant été radiée par rapport au 2020 qui enregistrent 823 PME. Nous observons que le secteur le plus vulnérables c'est ceux des hydrocarbures énergie Mines et services liés avec 1000 PME radiées, et le secteur BTPH en deuxième position avec 494.4 PME radiées.

### 3.3.2. La radiation des PME privées (personnes physique) :

Ce tableau N°2-18 représente le nombre de la radiation de la PME (personne physique

**Tableau N°2-18: la radiation des PME privées (personnes physiques)**

	Santé	Justice	Exploitation	Artisanat	Total
<b>Nombre de cessation d'activité</b>	223	57	1023	1108	<b>2411</b>
<b>Part %</b>	9.25	2.36	42.43	45.96	<b>100</b>

Source : établi à partir des données d'information statistique 2021.

Le tableau N°2-18 démontre le nombre de cessation d'activité des PME (personnes physiques) sont de 2411 PME. Nous remarquons que le secteur artisanat est le plus faible avec 1108 PME radiées par rapport aux autres secteurs.

### 3.3. Évolution géographique de la PME :

La PME a connu un changement géographique remarquable durant la pandémie COVID-19, le classement de six premières wilayas en 2020 et en premier semestre 2021, en fonction de nombre des PME sont représenté par le tableau suivant :

**Tableau N°2-19: classement des six premières wilayas/ nombre des PME 2020**

Classement	Wilayas	Nombre des PME en 2020
1	*Alger	76040
2	*Tizi Ouzou	41120
3	*Bejaïa	35205
4	*Tipaza	32600
5	*Sétif	31701
6	*Oran	31655

**Source : Établi par nous-mêmes à partir des données du bulletin d'information statistiques des PME N°39**

Nous constatons qu'en 2020 cinq wilayas du classement sont de la région du Nord, la wilaya d'Alger (76040 PME), Tizi Ouzou (41120 PME), Bejaia (35205 PME), Tipaza (32600 PME), Oran (31655 PME), à l'exception la Wilaya de Sétif de la région des Hauts-Plateaux avec (31701 PME).

**Tableau N°2-20: classement des six premières wilayas/ nombre des PME en premier semestre 2021.**

Classement	Wilayas	Nombre des PME 2021
1	*Alger	78464
2	*Tizi Ouzou	41998
3	*Bejaïa	36221
4	*Tipaza	33578
5	*Oran	32742
6	*Sétif	32519

**Source : établi par nous-mêmes à partir des données du bulletin d'information statistiques des PME N°39.**

On remarque qu'en 2021 cinq wilayas de la région du Nord représentent un classement important à l'exception la wilaya de Sétif qu'est de la région des Hauts-Plateaux.

Nous constatons que durant (2020,2021), le nombre de la PME est en progression dans chaque Wilaya, et un changement de classement de la wilaya Sétif en 2021.

**CONCLUSION:**

En somme dans ce chapitre que toute politique industrielle vise à agir sur le développement de l'économie nationale et la préservation de l'autonomie économique nationale. En Algérie le développement du secteur industriel consiste en grande partie à développer les PME.

Ces dernières années, l'Algérie accorde une importance aux PME qui sont au centre de préoccupation des pouvoirs publics Algériens. Ces entreprises jouent un rôle crucial dans le développement économique. Elles ont une capacité de s'adapter aux multiformes de l'environnement économique du pays et leur aptitude à créer de l'emploi. Après, le passage d'une économie administrée à une économie du marché, le nombre de PME privées ne cesse d'augmenter par rapport aux PME publiques et les différents mouvements enregistrés dans la population des PME se focalisent dans la région du Nord et à moindre degré dans la région des Hauts-Plateaux.

## **Chapitre III:**

# **Essai d'analyse de la performance de l'entreprise mac- soun**

## **CHAPITRE 03: ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE MAC-SOUM**

### **INTRODUCTION**

Dans ce chapitre nous allons présenter l'entreprise « **MAC-SOUM** » ou nous avons effectué un stage pratique, nous allons voir comment nous pouvons mesurer la performance de l'entreprise à travers certains indicateurs d'analyse, nous allons partager ce chapitre en trois sections :

- la première section traitera de la présentation de l'entreprise« **MAC-SOUM**».
- la deuxième section étudie le diagnostic multicritères de « **MAC-SOUM** ».
- la troisième section est consacrée pour les indicateurs de mesure de la performance.

### **1-Présentation de l'entreprise d'accueil « MAC-SOUM»**

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

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a s'intéressée à l'investissement dans tous les secteurs afin d'éviter toute dépendance économique. C'est dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'Akbou a vu naissance. Elle est entrée en production en 1979 en ayant en ses lieux un effectif de 1700 ouvriers qualifiés qui gagnaient facilement leurs vies. Sonipec a acquis de nouveaux équipements et c'est ainsi que les responsables de l'établissement ont lancé un projet de construction d'infrastructures nouveaux produits de fabrication atteindre de qualité supérieure, ce qui engendre une bonne réputation à l'échelle nationale et internationale, la fidélisation de la clientèle. En 1983 l'Etat a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

ENIPEC ; EMAC ; MAROQUINERIE ; DISRICH.

La manufacture de chaussures de la SOUMMAM Mac-Soum Spa-filiale du groupe des industries du cuir, Leather Industry, offre depuis 1979 dans son usine d'Akbou une large gamme de chaussures de ville, de détente et de sécurité, tout en développant des colles et des formes destinées aux fabricants de chaussures.

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie du marché), l'EMAC a donné naissance à plusieurs autonomes dont MAC-SOUM fut née en 1997, et depuis libre de ses décisions jusqu'à ce jour.

Mac-Soum ayant déjà diversifié ses gammes par l'utilisation des techniques de montages en cousu good-year et norvégien, en 2013 elle a installé l'injection qui lui permet en même temps d'une politique de rajeunissement de ses effectifs de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration permanente de la qualité de ses produits et la satisfaction de sa clientèle.

### **1-2 Positionnement géographique et superficie de l'entreprise**

Le complexe MAC-SOM est situé dans la zone d'Akbou sur la route nationale N26 à environ 08 km de la ville d'Akbou et 500 m de la voie ferrée (SNTF). L'usine occupe une surface totale de 106 134 m<sup>2</sup> dont la superficie bâtie est de 18116m<sup>2</sup>.

### **1-3 La dénomination**

L'entreprise de manufacture de chaussures ou articles chaussures par abréviation Mac-soum issue de la filiation de l'ex EMAC est une Société Par Action (SPA) dont le capital social est de 200.000.000 DA. Née par Ibaraken Idir à Ighzer Amokrane.

### **1-4 Le statut juridique**

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et dispose de diverses attitudes pour développer ses stratégies et indépendamment de l'Etat, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe industriel Leather Industry.

### **1-5 La nature de l'activité**

L'activité principale de l'entreprise repose sur l'investissement et la commercialisation de la chaussure. Une activité secondaire est lancée par l'entreprise et il s'agit de la production et la commercialisation de colle, formes et autre (emportes pièces, pièces de recharge, cabinet à polish).

### **1-6 Les différents produits fabriqués**

Le complexe est équipé d'un nombre très important de machines et ateliers :

A- La chaussure de sécurité.

- B- La chaussure de ville.
- C- La chaussure textile.
- D- Un atelier de fabrication de colle et polis.
- E- La fabrication des formes et de semelle.

Ces chaussures sont fabriquées sur commandes et peuvent être portées par des hommes, des femmes ou des enfants.

### **1-7 : Les différentes directions de l'unité**

#### **1-7-1 : La direction générale**

Elle est assurée par un directeur, qui veille à la gestion de l'entreprise et l'amélioration de la rentabilité, et il est responsable de l'unité chargée de développer la politique générale. Elle dispose d'un secrétariat chargée de la liaison entre la direction et ses différents services.

#### **1-7-2 : Le département commercial :**

Le département commercial a pour mission :

- Participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise définie par la direction générale.
- Veiller à l'étude et connaissance du marché, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients.
- Veiller au respect des règles et les procédures commerciales.
- Participer à l'élaboration des programmes de production avec la structure concernée.
- La gestion des stocks des produits finis destinés à la vente.

#### **1-7-3 : La direction des ressources humaines**

Le département des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les ressources humaines nécessaires en fonction des besoins de l'entreprise.
- Gérer l'administration des ressources humaines et leurs carrières.

- Instaurer et créer un climat social favorable au sein de l'entreprise.
- Assister le PDG dans l'application rigoureuse de la législation.
- règlement interne de l'entreprise.
- La mise en œuvre de ces tâches.

Cette direction est composée :

- **Service de gestion du personnel** : qui s'occupe de :
  - ✓ Etude prévisionnelle des besoins en ressources humaines.
  - ✓ Elaboration des plans de formation.
  - ✓ Exécution de la gestion des carrières.
  - ✓ Recrutement.
  - ✓ Affectation.
  - ✓ Promotion.
- **Section de la paie** : qui est chargée de :
  - ✓ La mise à jour des livres de paie.
  - ✓ Contrôler les documents justificatifs servant à l'établissement du salaire.
  - ✓ Sur chaque paie (pointage, absentéisme, avances remboursements, frais médicaux...).
  - ✓ Classement et conservation des documents et archives.
  - ✓ Déclaration sociales et parafiscales, et la situation périodique de la gestion de paie.

### **1-7-3 La direction de la comptabilité et finance**

La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce à :

- **Section comptabilité générale** : elle saisit les différentes dépenses (achats, ventes personnels,...) ainsi que les suivis de la comptabilité des tiers et de la fiscalité ;
- **Section comptabilité matière et analytique** : Chargée de suivre les mouvements des stocks quotidiennement et l'établissement des inventaires comptables et physiques ainsi que les calculs des coûts et du résultat ;
- **Section finance**: qui s'occupe de tous les encaissements et les décaissements

#### **1-7-4 : Le département technique**

Il joue un rôle important au niveau du complexe. Il est le régulateur de la production, il agit par l'intermédiaire d'un département, contrôle de qualité, d'un service de programmation et d'un service d'étude.

- **Section recherche et développement.**
  - ✓ Recherche de nouveaux produits.
  - ✓ Réorganisation.
  - ✓ Suivis des projets d'investissement.
- **Section lancement et ordonnancement**
  - ✓ Lancement et ordonnancement des commandes.
  - ✓ Suivis des commandes lancées.

#### **1-7-5 Département de maintenance :**

Sa mission est de subvenir aux besoins des Algériens en matière et pièces de rechange nécessaires à la maintenance des équipements des locaux et des moyens de transport de l'unité, il est composé de quatre services :

- ✓ Service d'étude et de gestion.
- ✓ Service de réalisation.
- ✓ Service d'entretien.
- ✓ Service moyen généraux.

**1-7-6 Département d'achat et de vente :**

Ce département devire en deux (02) services :

**1-7-6-1 Service achats**

Ce service est divisé en deux sections :

- **Section achats locaux :** lorsque le service de gestion des stocks établit une demande d'achat interne. La matière désirée est disponible au niveau local et jugée de bonne qualité, elle lance un appel d'offre au fournisseur par le biais de fax.
- **Section d'achat à l'import :** c'est la même procédure que les achats locaux après que le choix du fournisseur est fait. La section fait une demande de crédit délivrée à la banque du fournisseur par un des modes de paiements suivant la remise documentaire ou le crédit documentaire et enfin le moyen de transport des marchandises.

**1-7-6-2 Service vente:**

Ce service s'occupe de toutes les ventes de l'entreprise. Il se divise en deux sections qui sont :

- **Section gestion de stocks des produits finis :** s'occupe de la gestion des flux en une fiche quantitative et qualitative de chaque modèle, la surveillance des mouvements de stocks, et le choix de méthode DEQUATE pour l'évaluation et la gestion du stock.
- **Section ventes :** s'occupe d'établir et d'entretenir le contact direct avec les clients de l'entreprise.

**1-7-7 Département de production :**

Sa mission consiste à veiller à l'adéquation de l'ensemble des plans production et à assurer la réalisation de ces derniers dans le cadre des normes de gestion et d'exploitation établies. C'est à travers les différentes chaines que font les transformations des matières, l'unité d'Akbou dispose de sept chaines : chaine homme, chaine femme, chaine enfant, chaine haute gamme, chaine textile, chaine injection, semelle. Le département de production dispose de 3 altiers de fabrication de broches, formes, et colles.

**1-7-8 Service hygiène et Sécurité :**

Le service hygiène et sécurité est chargé de :

- Veiller sur la sécurité des travailleurs, des équipements et infrastructures.
- Lutter contre les incendies.
- Définir les normes de sécurité pour chaque poste de travail.
- Intervenir à chaque accident et donner les premiers soins, évacuer les blessés et proposer les mesures de prévention nécessaire.

**1-8 L'importance de l'organisation :**

- **Au niveau de l'économie locale :**

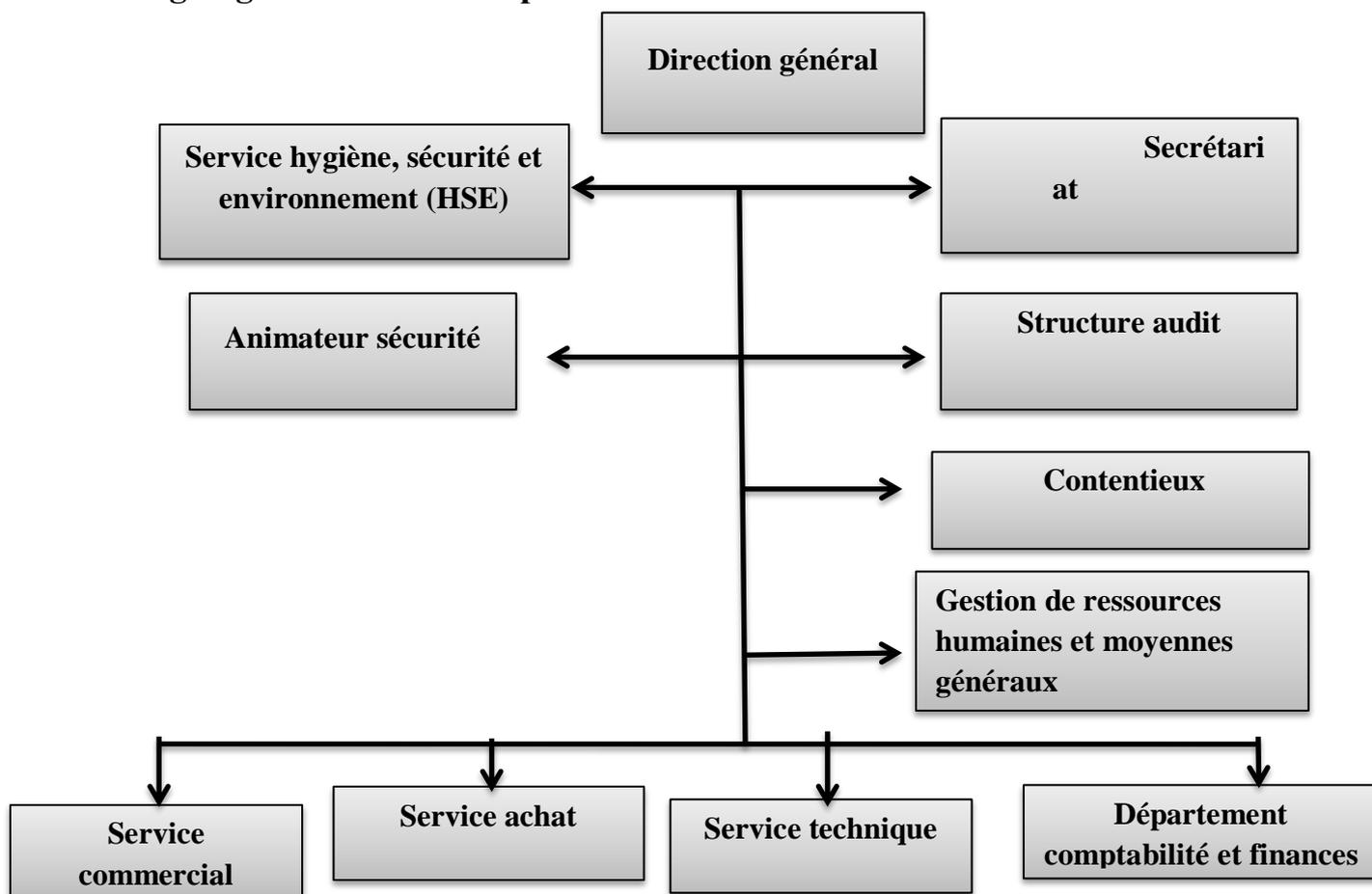
L'entreprise MAC-SOUM représente pour les autorités locales et la population de cette région un espoir et un symbole de développement. Son rôle consiste :

- ✓ La diminution du chômage qui reste élevé dans la région.
- ✓ Amélioration du pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et leurs familles, contribution également à l'éducation des travailleurs et leurs enfants ( formation, colonies de vacances, excursion,..etc.).

- **Au niveau de l'économie nationale :**

Elle peut être saisie du point de vue des gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale par l'intégration au sein de la production d'une majeure partie de matière première et accessoire de produits locaux (cuir, textiles, synthétique,...etc.).

### L'organigramme de l'entreprise



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

## SECTION 02 : DIAGNOSTIC MULTICRITERES DE « MAC-SOUM »

Dans cette section nous allons essayer de faire un diagnostic de la situation de l'entreprise Mac-Soum selon quelques critères qu'on a pu observer de près tout au long de notre stage pratique.

### 2.1 Le diagnostic organisationnel :

Le schéma organisationnel de l'entreprise Mac-Soum fait apparaître les fonctionnalités classiques de chaque entreprise. Il se compose d'une direction générale chargée de la prise de décision, le personnel chargé de la mise en œuvre de ce schéma organisationnel, l'entreprise dispose pas d'une fonction marketing qui aurait mis en œuvre un réseau de distribution et de commercialisation des produits ce qui va développer et améliorer les produits compte tenu de la concurrence que subit Mac-Soum. Une gestion performante nécessite une mise en place un réseau de gestion complet et informatiser

l'ensemble des fonctions. Cela facilite la mise en place d'un système d'information de gestion.

## **2.2. Diagnostic technique**

Ce diagnostic permet de voir l'état réel dans lequel se déroule chaque activité et d'analyser le processus de la production de l'entreprise.

### **2.2.1. La production**

L'entreprise Mac-Soum fabrique des chaussures en cuir destinées aux collectivités et aux particuliers dont essentiellement des chaussures de sécurité, des chaussures de ville, chaussures professionnelles Good-year, chaussures textiles, colles et emportés pièces. Le circuit de fabrication correspond aux différentes phases de la formation du produit, à savoir le coupage, le piquage le montage et la finition.

### **2.2.2. Le potentiel de production**

Mac-Soum dispose de machines dont la majorité est d'une marque Italienne (automatique, hydraulique). Le degré de stockage pour la matière de cuire ne doit pas dépasser 30°, le processus de production se fait une fois la commande est lancée par le service commercial, et chaque atelier dispose d'un vérificateur qui se charge de vérifier la qualité du produit avant qu'il passe à un autre atelier, à la dernière tâche (finition) y aura un contrôle de qualité qui va valider le produit. La capacité de production annuelle est de 105600 pièces, on se retrouve avec une capacité de production par atelier (coupe:600 paires/Jr, piquage : 400 à 500 paires/Jr, montage : 400 paires/Jr), avec une capacité de travail de 7 heures et 30 minutes par jours. En 2021, MAC-SOUM a acquis 12 nouvelles machines.

## **2.3. Le diagnostic ressources humaines :**

Ce diagnostic est divisé en deux (02) structures :

### **2.3.1. Structure des effectifs par sexe et catégorie socioprofessionnelle :**

Cette structure nous fournit des informations sur le niveau de la qualification du personnel et l'encadrement au sein de l'entreprise, c'est un facteur décisif de compétitivité.

**Tableau N°3-01: Répartition des effectifs par sexe et catégorie socioprofessionnelle**

Catégories	2019			2020			2021		
	H	F	%	H	F	%	H	F	%
<b>Cadres dirigeants</b>	1	0	0.36	1	0	0.4	1	0	0.3
<b>Cadres supérieurs</b>	4	5	3.67	5	4	3.1	5	5	3.6
<b>Cadres moyens</b>	16	8	8.73	17	8	9	16	10	9.4
<b>Maîtrise</b>	20	7	9.82	17	6	8.1	17	7	8.7
<b>Exécution</b>	152	62	77	153	70	79.4	144	72	78
<b>Total</b>	193	82	100	193	88	100	183	94	100

**Source : établir par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.**

D'après le tableau N°3-01, La structure démontre que l'effectif le plus élevé de l'entreprise est celui de groupe d'exécution, soit un taux de 78%, suivi par un taux d'encadrement de 28% entre cadres/maîtrise en 2021, ce qui est relativement élevé en raison de la nature de l'activité de l'entreprise. Ce sous encadrement constitue un handicap majeur pour l'entreprise qui a un environnement concurrentiel féroce, le manque de qualification et des formations est un obstacle dans l'évolution et l'assimilation des processus technologiques et des nouvelles techniques de gestion, cette vulnérabilité met l'entreprise en difficulté et l'empêche d'être compétitive.

### **2.3.2. Structure des effectifs par tranche d'âge**

La tranche d'âge dominante se situe entre 35 ans et 39ans, soit 25.6% comme l'indique le tableau N°3 -02 :

Tableau N°3-02: Pyramide d'âge 2021 :

Group Tranche d'âge	Cadre		Maitrise		Exécution		T/CDI	T/CDD	T/G	%
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD				
15- 19ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20- 24ans	0	0	1	0	9	3	10	3	13	4.7
25- 29ans	6	4	2	1	38	7	46	12	58	20.9
30- 34ans	8	5	8	1	45	2	61	8	69	24.9
25- 39ans	4	2	6	0	49	10	59	12	71	25.6
40- 44ans	3	0	0	1	19	8	23	9	32	11.6
45- 49ans	2	0	1	0	12	4	15	4	19	6.9
50- 54ans	2	0	1	0	4	2	6	1	7	2.5
55- 59ans	1	0	1	3	3	1	7	1	8	2.9
60ans et plus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>11</b>		<b>6</b>	<b>109</b>	<b>37</b>	<b>227</b>	<b>50</b>	<b>2774.7</b>	<b>100</b>

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Cette structure des effectifs par tranche d'âge démontre que le personnel majoritaire est dans la tranche d'âge 35ans / 39ans, sa moyenne est de 25.6%, ce qui peut constituer un avantage compétitif en terme de savoir-faire, de dynamisme, ainsi que d'expérience.

#### 2.4. Le diagnostic commercial

Ce diagnostic permet d'évaluer les activités commerciales, et dans ce diagnostic nous amène à décomposer le chiffre d'affaires par client, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients. Nous intéressons à quelques clients qui participent aux taux important pour l'entreprise dans une période 2020 et 2021

Tableau N°3-03: la part des principaux clients dans le CA en% 2020

Clients	% des clients par rapport au CA
<b>D.G.P.C</b>	71.6
<b>ENTP D.A.C HASSI-MESSAOUD</b>	12.34
<b>CONSIDER CANALISATION</b>	4.7
<b>ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA</b>	2.3
<b>D.G.S.N</b>	1.66
<b>CONSIDER TP M28</b>	1
<b>SOCIÉTÉ NATIONALE DE GÉNIE</b>	0.94
<b>ALGERIAN QATARI STEEL AQS SPA</b>	0.90
<b>EPE SPA ETRAG CONSTANTINE</b>	0.74
<b>TOTAL</b>	100

Source : établir par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

Plus de 83,94% du chiffre d'affaires est réalisé par D.G.P.C et ENTP D.A.C HASSI-MESSAOUD. En 2020 se sont les clients qui participent en grande partie au CA de l'entreprise.

Tableau N°3-04: la part des principaux clients dans le CA en % 2021

Clients	% des clients par rapport au CA
<b>D.G.P.C</b>	72.06
<b>DIRECTION GÉNÉRALE DES FORÊTS</b>	15.14
<b>EHC/ CHAHID EL DJILALI BOUDARI</b>	3.6
<b>EPE JACKET'S CLUB SPA</b>	3.2
<b>FOREMHYD SPA/ CONT</b>	1.3
<b>CONSIDER TP M28</b>	1.2
<b>ALGERIAN QATARI STEEL AQS SPA</b>	1.1
<b>GOGB LA BELLE BÉJAÏA</b>	0.9
<b>ENIEM UPT</b>	0.8
<b>SONATRACH GL1Z</b>	0.7
<b>TOTAL</b>	100

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

En 2021, plus de 87,2% du chiffre d'affaires sont réalisés par la D.G.P.C et la Direction générale des forêts.

Nous constatons que durant la période 2020-2021 les clients (D.G.P.C, DIRECTION GÉNÉRALE DES FORÊTS, CONSIDER TP M28, ALGERIAN QATARI STEEL AQS SPA) sont les plus fidèles. Aujourd'hui, cette clientèle est tenue de suivre sa fidélisation à SONIPEC. L'entreprise prend en considération la satisfaction de sa clientèle.

### **SECTION 0 3 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE « MAC-SOUM ».**

Dans cette section, nous allons présenter et étudier la rentabilité de l'entreprise par le biais de l'analyse financière à travers ses bilans financiers, ses indicateurs d'équilibre et le tableau des soldes intermédiaires de gestion, lesquels constituent un préalable pour la mesure de la performance de l'entreprise.

## 3-1-LES BILANS FINANCIERS EN GRANDES MASSE (2018, 2019, 2020,2021)

Sachant que le bilan comptable est donc le bilan financier nous obtenons ce qui suit :

**Tableau N°03-05 : emplois des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020,2021.**

Désignation	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Valeurs d'immobilisations</b>	<b>782439094.50</b>	<b>57,81</b>	<b>5073299264.81</b>	<b>88%</b>	<b>5062251072.83</b>	<b>87.54%</b>	<b>5040888513.04</b>	<b>88.13</b>
Immobilisations incorporelles	523415.50		207465.81		175991.66		157259.30	
Immobilisations corporelles	772665851.00		5059366014.00		5047759800.00		5023444882.29	
Immobilisations financières	0		0		0		0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	7934672.00		11352094.50		11874009.00		14196660.98	
Impôt différés actif	1315156.00		2373690.41		2441272.14		3089710.47	
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>316981377.00</b>	<b>23,42</b>	<b>336529020.00</b>	<b>5.85</b>	<b>568591239.10</b>	<b>9.83</b>	<b>38556.20</b>	<b>6.74</b>
Stocks et encours	316981377.00		336529020.00		568591239.10		385597656.20	
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>246159566.6</b>	<b>18,92</b>	<b>301706574.93</b>	<b>5.18</b>	<b>129978915.21</b>	<b>2.25</b>	<b>279268816.20</b>	<b>4.88</b>
Créance clients	243771155.10		297886151.10		128046489.90		233597656.20	

**Chapitre III:****Essai d'analyse de la performance de l'entreprise mac-soum**

Autres débiteurs	346620.50		1331704.33		1231851.05		45251763.50	
Impôts et assimilés	2041791.00		2488719.50		700574.26		419396.5	
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0		0		0	
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>7858419.00</b>	<b>0,58</b>	<b>5825009.86</b>	<b>1.01</b>	<b>21416260.22</b>	<b>0.37</b>	<b>14151459</b>	<b>0.25</b>
Placement et autres actifs financiers	0		0		0		0	
Trésorerie	7858419.00		5825009.86		21416260.22		14151459	
<b>Totaux</b>	<b>1353438475.10</b>	<b>100%</b>	<b>5717359869.20</b>	<b>100%</b>	<b>5782237487.11</b>	<b>100%</b>	<b>5719906444.4</b>	<b>100%</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir les donnes de l'entrepris

➤ **Empois de bilan**

- **Valeurs immobilisations :** Durant les années (2018, 2019, 2020,2021). Les immobilisations représentent respectivement : **57,81% ; 88% ; 87.54% ; 88.13%**. on remarque de 2018 à 201 une légère augmentation qui est due à l'acquisition des immobilisations.
- **Valeurs d'exploitations :** nous constatons une diminution continue de taux de valeurs d'exploitation soit de **23,42%** jusqu'à **5.85 %** du total de l'actif. Cette régression est engendrée principalement par la baisse des stocks en cours.
- **Valeurs réalisables :** Les valeurs réalisables de l'entreprise enregistrent une hausse de **18,92%** en 2018, une baisse de **5,18** en 2019 et **2,25%** en 2020, enfin une petite augmentation en 2021 de **4,88%**.
- **Valeurs disponibles :** Elles représentent la part la plus faible du total actifs soit **0,58%** en 2018, **1,01%** en 2019, **0,37%** en 2020 et **0,25%** en 2021 ceci est signe d'une mauvaise gestion.

Tableau N°03-06 : ressources des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020, 2021.

Ce tableau représente les différentes ressources générées par cette entreprise.

Désignation	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Fonds propres</b>	<b>629336748.00</b>	<b>46.50</b>	<b>5059000145.10</b>	<b>88.48</b>	<b>5178762418.95</b>	<b>89.56</b>	<b>5256307074.00</b>	<b>91.89</b>
Capital émis	0		0		0		0	
Capital non appelé	0		0		0		0	
Primes et réserves-Réserves consolidées(1)	0		0		0		0	
Ecart de réévaluation	0		0		0		0	
Résultat net-résultat net du groupe	135000000.00		4888064774.00		255145088.55		120345243.50	
comptes de liaison	494336748.00		170935371.00		4923617330.40		5135961830.50	
<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>542337837.00</b>	<b>40.07</b>	<b>417715686.70</b>	<b>7.31</b>	<b>360071183.38</b>	<b>6.23</b>	<b>255395051.69</b>	<b>4.46</b>
Emprunts et dettes financières	532567998.00		402374615.80		340310629.33		236285206.90	
Impôts différés non courantes	766473.00		766472.60		2750320.50		766472.19	

**Chapitre III:****Essai d'analyse de la performance de l'entreprise mac-soum**

Autres dettes non courantes	0		0		0		0	
Provisions et produits constatés d'avance	9003366.00		14574598.60		17010233.33		18343372.19	
<b>Dettes à court terme</b>	<b>181733872.00</b>	<b>13.43</b>	<b>240644037.40</b>	<b>4.21</b>	<b>243403884.78</b>	<b>4.21</b>	<b>208204318.76</b>	<b>3.64</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	90114805.00		112741870.12		95965300.05		79629729.16	
Impôts	26791831.00		48690883.14		45910130.69		31191694.00	
Autres dettes	52844085.00		48070333.09		45178303.44		17106296.01	
Trésorerie passif	<b>1353438457.00</b>	<b>100%</b>	<b>5717359868.20</b>	<b>100%</b>	<b>5782237487.11</b>	<b>100%</b>	<b>5719906444.45</b>	<b>100%</b>

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

## ➤ les ressources de passif :

- **fonds propre** : on remarque une importante augmentation des capitaux propres soit 88,84% en 2019, 89,65% en 2020 et 91,98% en 2021.
- **Les dettes à long et moyen termes DLMT** : on remarque une baisse des DLMT, ce qui signifie que l'entreprise n'utilise pas des ressources coûteuses pour se financer, ce qui lui bénéficie.
- **Les dettes à court termes DCT** : les DCT représentent la majeure partie du passif durant toute la période, de 2018 soit 13,43%, 2019 et 2020 soit 4,21%, 2021 soit 3,64%, ceci peut se justifier par la régression des autres dettes.

**3-2-LES INDICATEURS DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE**

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

**Tableau N°3-07 : l'équilibre financier**

L'équilibre est étudié grâce aux calculs et à l'interprétation des différents indicateurs : le Fonds de roulement (FR) ; Le Besoin en fonds de roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN).

Désignation	Formules	2018	2019	2020	2021
FRN	AC-DCT	221543600	403416567.4	435614047.30	470813613.30
BFR	VE+VR-DCT	159867071.60	397591557.53	455166269.60	456365835.60
TN	FRN-BFR	61676528.4	5825018.90	-20152222.30	14447777.70

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

**Interprétations :**

**FRN** : Le Fond de Roulement durant la période 2018, 2019, 2020, 2021 est positif, ce qui signifie que l'entreprise dégage un surplus des ressources permanentes par rapport à l'actif stable, et elle a dégagé un excédent de sécurité.

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

**BFR :**Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est positif sur les quatre années, cela revient essentiellement au délai de règlement accordé à ses clients qui est supérieur à celui contracté auprès de ses fournisseurs ce qui a généré un besoin que l'entreprise.

**Trésorerie nette :** l'entreprise « MAC-SOUM ».a enregistré une trésorerie nette positive durant les années 2018, 2019,2021 ce qui signifie que l'entreprise dispose de ressources financières pour faire face à la dette à court terme.

Par contre durant l'année 2020 l'entreprise a enregistré une trésorerie nette négative ce qui signifie que l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour faire face à la dette à court terme.

### 2-1- Les ratios de rentabilité

Ces ratios nous permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices par rapport à ses propres moyens. Ces ratios fournissent une information sur la rentabilité de l'entreprise. On mesure les bénéfices en fonction des ventes et en fonction de l'investissement des actionnaires.

#### Tableau N°3-08: Les ratios de rentabilité

Le tableau N°-3-08 présente les ratios de rentabilité de « **MAC-SOUM** » durant les quatre exercices (2018, 2019, 2020,2021).

Désignation	Formules	2018	2019	2020	2021
<b>RE</b>	<b>Résultat net + impôt et taxes + charge/ capitaux permanent</b>	0.10%	0.25%	0.27%	0.15%
<b>RF</b>	<b>RN/CP</b>	0.021%	0.034%	0.050%	0.023%
<b>RC</b>	<b>Résultat net/ Chiffre d'affaire</b>	0 .002%	0.028%	0.050%	0.017%
<b>L'effet de levier</b>	<b>RF/RE</b>	21	13.6	18.51	15.33

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

- **La rentabilité économique :** L'entreprise MAC-SOUM a une rentabilité économique car les résultats dégagés par les capitaux durables sont positifs ce qui signifie que l'entreprise arrive à dégager des revenus de ses capitaux investis durant ces quatre années ;
- **La rentabilité financière :** La rentabilité financière de l'entreprise durant les quatre années est positive, ce qui signifie que les résultats nets arrivent à couvrir les
- **Ratio de rentabilité commerciale :** Cette rentabilité représente la rentabilité des ventes. Dans le tableau N° 3-08 nous constatons que l'entreprise est commercialement rentable pour les quatre exercices ;
- **L'effet de levier :** Le but de l'effet de levier est de comprendre l'effet de la déductibilité des intérêts sur la performance financière de l'entreprise à condition que le coût de la dette soit inférieur à la rentabilité économique.

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

### **2-3- Les ratios de liquidité**

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

**Tableau N°3-09: Les ratios de liquidité**

Le tableau N° 3-09 représente les ratios de liquidité de « **MAC-SOUM** » pour les quatre années (2018, 2019, 2020,2021).

Désignation	formules	2018	2019	2020	2021
<b>Ratio de liquidité générale (RLG)</b>	AC/DCT	3.14	2.67	2.96	3.26
<b>Ratio de liquidité réduite (RLR)</b>	VR+VD/DCT	1.39	1.28	0.62	1.41
<b>Ratio de liquidité immédiate (RLI)</b>	VD/DCT	0.04	0.02	0.09	0.06

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

- **Ratio de liquidité générale :** Le ratio de liquidité générale a été durant les quatre années supérieur à un (01), cela signifie que l'actif de l'entreprise est supérieur à son passif. Ce résultat est bon car cette entreprise dispose d'un actif à court terme qu'elle peut liquider pour rembourser ses dettes à court terme ;
- **Ratio de liquidité réduite :** Les valeurs réalisables et les disponibilités dont dispose l'entreprise arrivent à couvrir la totalité des dettes à court terme pour les quatre années ;
- **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 50% durant les quatre années. Donc il y'a un problème potentiel dans la capacité de l'entreprise SONIPEC à régler ses obligations immédiates et cela est mauvais pour l'entreprise parce qu'elle aura un risque de faillite, perte de confiance et des demandes de recul auprès des fournisseurs.

**2-4 Les ratios de solvabilité**

Le ratio de solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme. Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan.

**Tableau N° 3-10 : les ratios de solvabilité**

Les ratios de solvabilité se calcul selon la formule présente dans le tableau N°3-10 :

Désignation	Formules	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021
La solvabilité générale	Total actif/total Dettes	1.86	8.68	9.58	12.33
Ratio d'autonomie financière	CP/total dettes	3.04	7.68	8.58	11.33
Ratio de financement total	CP/total Passif	0.46	0.88	0.89	0.91

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

- **La solvabilité générale :** Le total des actifs est supérieur au total des dettes pour 2018, 2019, 2020,2021. L'entreprise arrive donc à faire face à ses engagements signifiant ainsi une bonne sécurité générale pour ses créanciers ;
- **Ratio d'Autonomie financière :** Durant les quatre années, nous constatons que l'entreprise dispose d'une autonomie financière car le ratio d'autonomie financière est supérieur à 20%. L'entreprise dispose d'une indépendance financière ;
- **Ratio de financement total :** La norme de ce ratio doit être supérieure à 0.33. Durant les quatre années le ratio du financement total est supérieur à 0.33, cela signifie que les ressources internes de l'entreprise par exemple durant l'année 2019 représentent 89% de la totalité de ses ressources et cela montre que ces dernières viennent de ses propres ressources.

**2-5- Les ratios de profitabilité**

**Tableau N°3-11 : les ratios de profitabilité**

Ce tableau présente les ratios de profitabilité durant les quatre années 2018, 2019, 2020, 2021.

<b>Désignation</b>	<b>Formules</b>	<b>Année 2018</b>	<b>Année 2019</b>	<b>Année 2020</b>	<b>Année 2021</b>
<b>Taux de profitabilité</b>	<b>Résultat de l'exercice/CA* 100</b>	0.025	0.028	0.05	0.017

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

L'entreprise n'a pas fait vraiment un taux de profitabilité élevé, donc l'entreprise ne peut pas réduire les prix sans toucher aux bénéfices.

**3-LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION**

Les SIG reposent sur une série de marge qui fournit une description de la formation du résultat de l'entreprise. S'en basent sur six soldes qui traduisent la performance économique de « l'entreprise MAC-SOUM ».

**Solde n°01 : valeur ajoutée**

**VA= MC + Production de l'exercice – consommation de l'exercice en prévenance tiers.**

**Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobiliser**

**Dans l'entreprise « MAC-SOUM »**

**Production de l'exercice = ventes et produits annexes + variation stocks produits finis et en cours.**

**Solde n°02 : Excédent brut de l'exploitation**

**EBE= VA – impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.**

**Solde n°03 : Le résultat d'exploitation**

**RE**= EBE + autres produits – autres charges- dotations aux amortissement se taux provisions + reprise sur pertes de valeur et provisions.

**Solde n°04 : Résultat courant avant impôts**

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

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

**RF**= produits financiers – charges financières.

**Solde n°05: le résultat exceptionnel**

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

**Solde n°06: le résultat net de l'exercice**

**RN**= RCAI+ résultat exceptionnel-participation des salariés- IBS+ report à nouveau

**Interprétation****Production de l'exercice :**

L'entreprise « MAC-SOUM »réalise une production importante durant les quatre années, particulièrement durant les années2019 et 2020.

**Valeur ajoutée :**

Nous remarquons que l'entreprise a généré une VA importante durant les quatre années. Et on remarque aussi que il y a une augmentation de la VA durant les années2019 et 2020. Cette augmentation s'explique par l'augmentation de la production.

**Excédent brut d'exploitation**

Nous remarquons que l'EBE est positif pour les quatre années, donc l'entreprise peut régler tous les impôts, taxes et versements assimilés et frais de personnel. L'entreprise a enregistré une diminution durant l'année est due principalement à la diminution de la valeur ajoutée, et cette diminution peut être expliquée par l'augmentation des charges de personnel.

**Résultat d'exploitation :** On remarque que le résultat d'exploitation a connu une baisse durant les années 2018 et 2021. Par contre, celui-ci a augmenté en 2019 et 2020. Cette dégradation est due aux dotations aux amortissements et provisions.

**Résultat financière**

Le résultat financière est négatif durant les quatre années, donc les produits financiers ne peuvent pas financer l'ensemble des charges financières.

**Résultat courant avant impôt**

On remarque que l'entreprise réalise un RCAI positif durant les quatre années.

**Résultat net**

On remarque que le résultat net de l'entreprise est positif durant les quatre années malgré que ces résultats aient connu des diminutions, donc l'entreprise dégage un bénéfice à travers l'ensemble de ces activités.

**4- CALCUL DE LA CAF**

Nous allons présenter la capacité d'autofinancement de MAC-SOUM, avec deux méthodes : la méthode additive et soustractive.

**Tableau N° 3-12: Calcul de la CAF par la méthode additive.**

Cette méthode se calcule à partir de résultat net.

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Résultat net de l'exercice	137 709 421	173019314.1	259157093,6	122429186,6
+ Dotations aux amortissements, et provisions	25 649 624	34405575.63	40960863.25	25651929.76
-Reprise sur amortissement et provision	29336443	17294648.47	28267722.66	3017124.72
+ valeur nette comptables des	00	00	00	00

éléments d'actif cédés				
<b>CAF</b>	<b>134 022 602</b>	<b>190130241,3</b>	<b>271850234,2</b>	<b>145063991,6</b>

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

**Tableau N°3-13:calcul de la CAF par la méthode soustractive : ce calcul à partir de l'excédent brut d'exploitation.**

Désignation	2018	2019	2020	2021
EBE	146 230 123.86	201687609	281022533.3	159151200.5
+ transfert de charge d'exploitation	0	0	0	0
+ autre produit	178 673.04	696345.87	453527.73	128633.48
-autre charge d'exploitation	805 441.83	290246.9	519779.4	93699.58
± Quottes parts de résultat sur opérations faites en commun	0	0	0	0
+produits financiers	411 602,56	304190.79	62220,12	281625.25
-charges financiers	12305094.5	13156091.76	9168267.58	15052253.35
+Produit exceptionnels	0	0	0	0
-charges exceptionnels	0	0	0	0
Impôts différés	312 738.88	1058534.13	67581.73	648485.33
Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0
<b>CAF</b>	<b>134022602</b>	<b>190130241.1</b>	<b>271850234.2</b>	<b>145063991.6</b>

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

## Interprétation

L'entreprise, elle présente une CAF positive durant les quatre (4) années. Cela signifie que l'entreprise est arrivée à générer des ressources à partir de son activité d'exploitation durant ces années.

### 5- LE TABLEAU DE BORD FINANCIER

Tableau N°3-14 : le tableau de bord financier

Rubriques	Indicateur/Ratio	Réalisation (2018/2019/2020/2021)			
		2018	2019	2020	2021
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>CA</b>	5357201236	6156704201	5154905207	7303804864
<b>Principaux SIG</b>	<b>VA</b>	434786320	392528540.1	467108120,1	318108230
	<b>EBE</b>	146230 123.86	201687609	281022533.3	159151200,5
	<b>RO</b>	141684330,6	179395444.1	254814543.3	134282233
	<b>RF</b>	-13977434.74	-15115843.97	-11189990,46	-16854571.1
	<b>ROAI</b>	127706765.3	164279281.1	243624110,7	117427979.2
	<b>RN</b>	137709420.9	173019314.1	259157093.6	122429186.6
	<b>CACH-FLOW</b>	0	0	0	0
<b>Trésorerie</b>	<b>Encaissements</b>	0	0	0	0
	<b>Décaissements</b>	0	0	0	0
	<b>Trésorerie nette</b>	227252418,8	-632410585,1	-677153894,1	14151459,58
	<b>Créances Totales</b>	243771 155,00	243771 155,00	128046489,9	233160233,5
<b>Ratio de Gestion</b>	<b>Ratio productivité globale</b>	0.081	0.06	0.09	0.04
<b>Ratio de rentabilité</b>	<b>Ratio de rentabilité commerciale nette</b>	0.025	0.028	0.05	0.017

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

**Interprétation****Chiffre d'affaire :**

**CA= ventes de marchandises – variation des stocks produits finis et en cours + produits immobilisés.**

Le chiffre d'affaire durant les années 2019 et 2021 a marqué une hausse par rapport à 2018 et 2020, et cette augmentation s'explique par de l'augmentation des ventes de prestations de services.

**La valeur ajoutée :**

**La VA= CA - Matières et fournitures consommées - consommation provenance des tiers**

La valeur ajoutée apportée par l'entreprise est de :434786320 DA en 2018, 392528540.1 DA en 2019, 467108120,1 DA en 2020, 318108230 DA en 2021. On remarque que la VA de 2019 et 2021 a diminué puis elle augmente. Cette baisse s'explique l'augmentation de la consommation par rapport à la production.

**L'excédent brut d'exploitation :**

**EBE= VA - frais de personnel - impôts et taxes**

Nous remarquons que l'EBE est positif. Et nous remarquons aussi que durant les années 2018, 2019, 2020, 2021 l'EBE a connu une hausse comme il a connu une baisse, et cette diminution s'explique par la baisse de la valeur ajoutée et l'absence de subventions de l'Etat.

**Le résultat opérationnel :**

**Résultat opérationnel = EBE + autres produits opérationnels - autres charges opérationnelles – DAP – reprise sur pertes de valeurs et provisions.**

L'entreprise MAC-SOUM à réaliser un résultat opérationnel ou d'exploitations positif de 141684330,6 DA en 2018, 179395444.1 DA en 2019, 254814543.3 DA en 2020, 134282233 DA en 2021, ce qui est le résultat d'une bonne gestion de ses activités courantes.

**Le résultat financier :**

**Résultat financier = produits financier - frais financier.**

Le résultat financier négatif tout au long des années 2018, 2019, 2020 et 2021 ce qui s'explique par l'inexistence de produits financiers et l'augmentation des charges financières, ce qui induit à dire que les résultats financiers correspondent aux montants des charges financières.

**Le résultat net de l'exercice :**

**Le résultat net de l'exercice = RCAI + report à nouveau – participations des salariés.**

Le résultat net de l'exercice de 2018 est d'ordre de 137709420.9DA, il est en baisse par rapport au montant de 2019 et 2020 qui est de 173019314.1 et 259157093.6, et autre baisse en 2021 de 122429186.6, cette baisse est à cause de l'augmentation de total des charges des activités ordinaires.

**Le ratio de productivité :**

**Le ratio de productivité globale = VA / CA > 90%**

Le ratio de productivité globale est loin de 90%, la valeur ajoutée durant 2018 représente 8% de chiffre d'affaire, 2019 représente 6% de chiffre d'affaire, 2020 représente 5% de chiffre d'affaire, 2021 représente 4% de chiffre d'affaire.

**Le ratio de rentabilité**

**Le ratio de rentabilité = Résultat net / chiffre d'affaire HT**

L'entreprise marque des ratios de rentabilités positifs. Donc l'entreprise est rentable en fonction de son volume d'activité.

**CONCLUSION :**

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude concernant les indicateurs et la mesure de la performance au sein de l'entreprise « MAC-SOUM ».

Cette partie pratique nous a permis de mettre en application toutes les notions abordées dans la partie théorique, de mieux analyser et comprendre le concept de performance qui est considéré comme un élément essentiel pour chaque entreprise. En se basant sur le diagnostic global de l'état de l'entreprise et les indicateurs de performance et

### **Chapitre III: Essai d'analyse de la performance de l'entreprise mac-soum**

---

le tableau de bord, le contrôle de performance de cette entreprise lui permet de diagnostiquer et de voir comment mesuré la performance au sein d'une entreprise ce qui constitue notre objet d'étude.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche s'est intéressé de près à « l'analyse de la performance économique des entreprises industrielles ». L'objectif principal est de faire une analyse à la situation de l'entreprise à travers des indicateurs financiers au sein de SONIPEC.

Notre thématique de recherche s'est faite sur trois chapitres :

Le premier, est un chapitre théorique concernant dans un premier lieu les généralités sur la performance et les indicateurs de mesure de cette performance, et dans le deuxième lieu on a cerné la valeur du tableau de bord comme outil de pilotage et de mesure de performance.

Dans le deuxième, qu'est un chapitre statistique qui s'est intéressé à l'évolution industrielle et les PME en Algérie où il représente un bref historique et la définition de PME et d'identifier leur rôle sur l'économie du pays, ainsi des statistiques sur le nombre création, croissance, radiation des PME en Algérie.

Après avoir présenté l'ensemble des notions liées à notre thème, on s'est intéressé de plus près au cas de l'entreprise « SONIPEC ». L'objet de notre dernier chapitre qu'on a intitulé : « La mesure de la performance : cas de MAC-SOUM ».

Le troisième chapitre, s'est étalé à mettre en avant le cœur de notre recherche où nous l'avons entamé par la présentation de l'entreprise MAC-SOUM avant d'effectuer l'analyse de sa performance.

Nous avons pris connaissance de l'entreprise, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation de MAC-SOUM, à savoir sa structure organisationnelle. Mais avant de mettre la lumière sur les résultats d'étude, nous rappelons que la mesure de la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils de contrôle de gestion. Parmi ces outils on trouve le tableau de bord qui permet aux responsables de prendre des décisions concernant les stratégies, les objectifs à atteindre et la maîtrise des risques.

Nous avons constaté que le tableau de bord est un outil de gestion à court terme. Il constitue un support à la fois, léger, rapide, claire et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant d'une part une vision claire sur la situation de l'entreprise et d'autre part, une idée globale de l'état de système géré et en

ressortant les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche à travers ce travail au sein de l'entreprise SONIPEC.

Les indicateurs des activités ont connu un accroissement positif. L'entreprise SONIPEC a réalisé une production positive surtout entre 2019 et 2020 malgré la crise sanitaire covid-19, mais ceci peut être justifié par le fait que l'entreprise soit publique. La valeur ajoutée a connu une évolution positive. Une augmentation s'explique par l'augmentation de la production. Le chiffre d'affaires est aussi un indicateur fort intéressant à voir et notre étude nous a permis de constater une évolution positive même si, une baisse légère est observée.

Dans le même sillage, ce travail montre clairement que le Résultat d'Exploitation et le Résultat avant Impôt ont été positifs sur l'ensemble de la période considérée. D'ailleurs, même observation concernant le Résultat Net de l'Exercice.

Nous avons constaté à ce qui concerne les trois grandeurs financières, le FR a été positif cela signifie que les capitaux permanents financent toutes les valeurs immobilisées. Le BFR a été positif pendant les quatre années il y a donc un besoin de financement. Le TN est positive donc le FR est supérieur au BFR. Après l'analyse de ces grandeurs financières, on peut dire que la situation financière de l'entreprise durant ces quatre années est bonne.

Au terme de notre recherche, nous nous rendons comptes que la société a une bonne situation financière durant les quatre années de notre étude. Cela est dû aux résultats positifs enregistrés par cette entreprise.

# *Bibliographie*

## ***BIBLOGRAPHIE***

### **• Ouvrages et revues :**

- 1- H.BOUQUIN, « le contrôle de gestion » édition DUNOD, 2001.
- 2- GRTANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
- 3- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976.
- 4- KHEMAKHM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992.
- 5- LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition LES éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 6- Pierr Voyer, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> édition, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU Québec, 1999.

### **• Document :**

- 1- Bulletin d'information statistique, n°28(mai, 2016).
- 2- Bulletin d'information statistique, n°29(mai2016,).
- 3- Bulletin d'information statistique, n°30(mai, 2017).
- 4- Bulletin d'information statistique, n° 31(novembre, 2017).
- 5- Bulletin d'information statistique, n° 32(mai, 2018).
- 6- Bulletin d'information statistique, n° 33(novembre, 2018).
- 7- Bulletin d'information statistique, n°34(avril, 2019).
- 8- Bulletin d'information statistique, n°35(novembre, 2019).
- 9- Bulletin d'information statistique, n°36(avril, 2020).
- 10- Bulletin d'information statistique, n°37(novembre, 2020).
- 11- Bulletin d'information statistique, n°38(mai, 2021).
- 12- Bulletin d'information statistique, n°39(novembre, 2021).
- 13- Le journal officiel de la république algérienne.
- 14- Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement ; direction général de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques.
- 15- Document interne à l'entreprise SONIPEC
- 16- Le ministère de l'industrie de la promotion d'investissement.
- 17- Le ministère de l'industrie, de petite et moyenne entreprises.

- **Mémoires et thèses :**

- 1- AMARA Azzedine, FARISSOU Souilla, « analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion. Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB », mémoire de master en CCA, promotion 2016.
- 2- DERRICHE Tamazight, BOUAROUR Lyliya, « l'impact de la décision de financement sur la performance financière de l'entreprise. Cas de NCA-Rouïba », mémoire de fin d'étude en finance d'entreprise promotion 2020-2021.
- 3- HADJAR Assia, « Gouvernance et performance des PME dans les pays de transition », thèse doctorat en science économique, option management, université Tlemcen, 2015-2016.
- 4- GHOZLENE Oubya, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôteliers en Tunisie », thèse de doctorat en gestion, promotion 2016.
- 5- Monsieur OUKACI, « mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche industrielle algérienne face à l'économie de marché : cas filière bois/ameublement. Thèses en doctorat en science économique ; université, TIZI-OUZOU, 2014.
- 6- OUAMRI Nadia, OUAMRI Sabrina, « le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et aide à la prise de décision, cas de l'EATIT de DRAA BEN KHEDDA », mémoire de master en finance d'entreprise, promotion 2015 ET 2016.
- 7- SAOU Ounissa, ABBACHE Khelaf, « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EBE » ».mémoire de master spécialité management des organisations promotion 2017.

- **Sites web**

- 1- Industrie.gov-dz.
- 2- <http://www.aps.dz/economie>.

## ***La liste des tableaux***

**Tableau N°2-1 :** typologie des PME/ PMI.

**Tableau N°2-2:** L'évolution de la population des PME de 2008/2013.

**Tableau N°2-3 :** évolution des PME dans la période 2014/2016.

**Tableau N°2-4 :** population globale des PME 2017.

**Tableau N°2-5 :** population globale des PME 2018.

**Tableau N°2-6 :** population globale des PME 2019.

**Tableau N°2-7 :** population des PME 2020.

**Tableau N°2-8:** population globale des PME 2021.

**Tableau N°2-9 :** évolution des emplois déclarés par type de PME.

**Tableau N°2-10 :** évolution des PME par secteur d'activité (S1 2020/ S1 2021).

**Tableau N°2-11 :** Densité des PME par région.

**Tableau N°2-12 :** concentration des PME privées par région.

**Tableau N°2-13 :** Concentration des PME (personnes morales) par wilaya.

**Tableau N°2-14 :** mouvements constatés dans la démographie des PME privées durant (2020.S1/2021).

**Tableau N°2-15 :** mortalités des PME.

**Tableau N°2-16 :** Mortalité des PME privées par secteur d'activité (personnes morales).

**Tableau N°2-17 :** la mortalité des PME privées (personnes physiques).

**Tableau N°2-18 :** classement des six premières wilayas/ nombre des PME 2020.

**Tableau N°2-19 :** classement des six premières wilayas/ nombre des PME en premier semestre 2021.

**Tableau N°3-01:** Répartition des effectifs par sexe et catégorie socioprofessionnelle

**Tableau N°3-02:** Pyramide d'âge 2021

**Tableau N°3-03:** la part des principaux clients dans le CA en% 2020

**Tableau N°3-04:**la part des principaux clients dans le CA en % 2021

**Tableau N °3-05:** emplois des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020,2021.

**Tableau N° 3-06 :** ressources des bilans financiers pour 2018, 2019, 2020,2021.

**Tableau N° 3-07 :** l'équilibre financier.

**Tableau N° 3-08:** Les ratios de rentabilité.

**Tableau N°3-09 :** Les ratios de liquidité.

**Tableau N° 3-10 :**Les ratios de solvabilité.

**Tableau N° 3-11 :** la profitabilité.

**Tableau N°3-12 :** Calcul de la CAF à partir de résultat net.

**Tableau N°3-13 :** Calcul de la CAF à partir de L'EBE.

**Tableau N° 3-14:**le tableau de bord financier

## *La liste des figures*

**Figure N°01** : Évolution du taux d'investissement par rapport au PIB.

**Figure N°02** : Évolution de la population globale des PME dans la période (2018,2021).

## **Table des matières**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralité Sur La Performance</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 01 : NOTION DE BASE SUR LA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>1-1-DEFINITION DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>1-2-LES COMPOSANTS DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>1-3-LES OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>6</b>
<b>1-4-TYPOLOGIES DE LA PERFORMANCE : .....</b>	<b>7</b>
<b>1-4-1- L'efficacité organisationnelle .....</b>	<b>7</b>
<b>1-4-5- La performance sociale .....</b>	<b>7</b>
<b>1-4-6- La performance financière .....</b>	<b>7</b>
<b>1-4-7- La performance économique .....</b>	<b>8</b>
<b>1-5-LES CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE: .....</b>	<b>8</b>
<b>1-5-1-Support de jugement .....</b>	<b>8</b>
<b>1-5-2- Evolution dans le temps .....</b>	<b>8</b>
<b>1-5-3- La performance se pilotent .....</b>	<b>8</b>
<b>1-5-4- Composants antinomiques (opposés) .....</b>	<b>9</b>
<b>1-6- DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>9</b>
<b>SECTION 02 : LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>10</b>
<b>2-1-NOTIONS GENERAL SUR LES INDICATEURS.....</b>	<b>10</b>
<b>2-1-1- DEFINITION .....</b>	<b>10</b>
<b>2-1-2-DEFINITION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE .....</b>	<b>10</b>
<b>2-1-3- CONSTRUCTION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE</b>	
<b>FINANCIERE.....</b>	<b>11</b>
<b>2-1-4- CARATERSITIQUE D'UN BON INDICATEUR .....</b>	<b>12</b>
<b>2-1-5-LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....</b>	<b>13</b>
<b>2-2-1-DEFINITION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIERE .....</b>	<b>16</b>
<b>2-2-2-OBJECTIFS DE TABLEAU DE BORD .....</b>	<b>16</b>
<b>2-2-3-LES ETAPES D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE</b>	
<b>L'ENTREPRISE.....</b>	<b>17</b>
<b>2-2-4-LES FONCTIONS DE TABLEAU DE BORD.....</b>	<b>19</b>

<b>2-2-4-EXPLOITER UN TABLEAU DE BORD .....</b>	<b>20</b>
<b>2-2-5 : LES INSTRUMENTS UTILISENT .....</b>	<b>21</b>
<b>SECTION 03 : NOTION DE MRSURE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>22</b>
<b>3-1- DEFINITION DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>22</b>
<b>3-2-OBJECTIFS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>22</b>
<b>3-4-LES ETAPES D'UNE MISSION D'EVLUATION .....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE II : DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ET TISSU INDUSTRIEL EN ALGERIE</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 01:L'INDUSTRIEEN ALGERIE : APERÇU GENERAL.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1. L'EVOLUTION DU SECTEUR INDUSTRIEL EN ALGERIE .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2. LE ROLE DE LA PME DANS LA RELANCE INDUSTRIELLE .....</b>	<b>29</b>
<b>SECTION 02: EVOLUTION DES PME/PMI EN ALGERIE .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. DEFINITION DES PME .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.1 La définition de la PME en Europe : .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2. Définition Algérienne : .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. LES OBJECTIFS PME EN ALGERIE .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. EVOLUTION DES PME EN ALGERIE .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. ÉVOLUTION DES EMPLOIS PAR TYPE PME.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. ÉVOLUTION PAR SECTEUR D'ACTIVITE.....</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 03: LA DEMOGRAPHIE DES PME/PMI.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. LA DEMOGRAPHIE DES PME EN ALGERIE .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.1. La densité des PME .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2. Répartition des PME par région .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. LA CROISSANCE DES PME.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Radiation de la PME : .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1 Radiation de la PME privées (personnes morales) : .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.2. La radiation des PME privées (personnes physique) :.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. Évolution géographique de la PME :.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSION:.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE 03: ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE MAC-SOUM</b>	
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>46</b>

<b>1-Présentation de l'entreprise d'accueil « MAC-SOUM» .....</b>	<b>46</b>
<b>1-1 Historique de l'entreprise.....</b>	<b>46</b>
<b>1-2 Positionnement géographique et superficie de l'entreprise.....</b>	<b>47</b>
<b>1-3 La dénomination.....</b>	<b>47</b>
<b>1-4 Le statut juridique.....</b>	<b>47</b>
<b>1-5 La nature de l'activité.....</b>	<b>47</b>
<b>1-6 Les différents produits fabriqués.....</b>	<b>47</b>
<b>1-7 : Les différentes directions de l'unité .....</b>	<b>48</b>
<b>1-7-1 : La direction générale.....</b>	<b>48</b>
<b>1-7-2 : Le département commercial :.....</b>	<b>48</b>
<b>1-7-3 : La direction des ressources humaines .....</b>	<b>48</b>
<b>1-7-3 La direction de la comptabilité et finance .....</b>	<b>49</b>
<b>1-7-4 : Le département technique .....</b>	<b>50</b>
<b>1-7-6 Département d'achat et de vente :.....</b>	<b>51</b>
<b>1-7-6-1 Service achats.....</b>	<b>51</b>
<b>1-7-6-2 Service vente: .....</b>	<b>51</b>
<b>1-7-7 Département de production :.....</b>	<b>51</b>
<b>1-7-8 Service hygiène et Sécurité : .....</b>	<b>52</b>
<b>1-8 L'importance de l'organisation : .....</b>	<b>52</b>
<b>SECTION 02 : DIAGNOSTIC MULTICRITERES DE « MAC-SOUM ».....</b>	<b>53</b>
<b>2.1 Le diagnostic organisationnel :.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Diagnostic technique .....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.1. La production.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.2. Le potentiel de production .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3. Le diagnostic ressources humaines :.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.1. Structure des effectifs par sexe et catégorie socioprofessionnelle :.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.2. Structure des effectifs par tranche d'âge.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4. Le diagnostic commercial .....</b>	<b>56</b>
<b>SECTION 03 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE « MAC-SOUM ».....</b>	<b>58</b>
<b>3-1-LES BILANS FINANCIERS EN GRANDES MASSE (2018, 2019, 2020,2021)...</b>	<b>59</b>
<b>3-2-LESINDICATEURS DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>64</b>
<b>2-1- Les ratios de rentabilité.....</b>	<b>65</b>
<b>2-3- Les ratios de liquidité .....</b>	<b>66</b>
<b>2-4 Les ratios de solvabilité.....</b>	<b>67</b>

<b>2-5- Les ratios de profitabilité .....</b>	<b>69</b>
<b>3-LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION.....</b>	<b>69</b>
<b>4- CALCUL DE LA CAF.....</b>	<b>71</b>
<b>5- LE TABLEAU DE BORD FINANCIER .....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSION : .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>77</b>

*Bibliographie*

*La liste des tableaux*

*La liste des figures*

**Résumé**

## ***RESUME***

Dans un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance. Cette dernière est la capacité d'atteindre des objectifs fixes. Pour mesurer la performance, le contrôleur de gestion prend en charge des indicateurs de mesure qui lui permettent de faire une appréciation et les modèles d'évaluation.

Le meilleur outil de mesure est le tableau de bord qui fournit les informations nécessaires et les présente d'une manière claire.

L'objectif de notre travail est d'analyser la performance financière de l'entreprise SONIPEC à travers les indicateurs financiers. Le travail nous a permis de voir que l'entreprise, et en dépit de la situation difficile de ces dernières années provoquée par la pandémie de COVID 19 a su résister et demeurer performante.

**Mots clés :** la performance, le tableau de bord, MAC-SOUM, les indicateurs financiers.

## **ABSREACT**

In an increasingly competitive economic world, the company must improve its performance. The latter is the ability to achieve fixed objectives. To measure the performance, the management controller takes charge of measurement indicators that allow him to make an assessment and evaluation models. The best measurement tool is the dashboard which provides the necessary information and presents it in a clear way. The objective of our work is to analyze the financial performance of the company Mac-Soum through the financial indicators. The work has allowed us to see that the company, despite the difficult situation of recent years caused by pandemic of COVID-19 has been able to resist and remain successful.

**Key words:** performance, dashboard, Mac-Soum, financial indicators.