



Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion Département des Finances et Comptabilités

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Finance et
comptabilité

Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit.

Thème

La performance financière
cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB ».

Réalisé par :

Imatoukene Sarah
Mekbel Tinhinane

Encadré par :

M. Mouhoubi Aissa

Promotion : 2022

Remerciements

Avant tout, nous remercions ALLAH de nous avoir donné la force et la patience d'acheminer ce modeste travail.

Nous exprimons nos sentiments de reconnaissance à nos très chers parents pour tout ce qu'ils ont consentis comme efforts pour que nous soyons aujourd'hui utiles à la société.

Nous exprimons notre profonde gratitude à Monsieur le Professeur Mouhoubi Aissa qui a volontairement accepté d'encadrer ce dit travail malgré ses multiples occupations.

Nous remercions aussinos frères, amis, camarades et compagnon de lutte et tous ceux qui nous ont apportés leurs soutient moral et intellectuel tout au long de notre démarche.

Dédicaces

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

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

Voici le plus grand cadeau que vos filles vous offrent, fruit de vos efforts, conseils et peines qui ont constitué la force de réussite.

A toute ma famille et proches et a tous mes amis qui se reconnaissent eux-mêmes sans citer de noms.

Imatoukene & Mekbel

Sommaire

Introduction générale.....	8
Chapitre I: Généralités sur la performance financière d'une entreprise	
Introduction	4
Section 01 : Notion de base sur la performance financière.....	4
Section 02 : les formes et les dimensions de la performance.....	11
Section 03 : Généralités sur l'analyse financière	14
Chapitre II: Les indicateurs de la performance financière	
Introduction :	26
Section 01 : les indicateurs de mesure de la performance financière :.....	26
Section 02 : Présentation et interprétation des ratios	29
Section 03 : Le tableau de bord.....	35
Conclusion.....	44
Chapitre III : Analyse de la performance financière de l'EPB	
Introduction	45
Section 01 : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	45
Section 02 : Présentation des documents d'analyse financière	54
Section 03 : Analyse de la performance financière de l'EPB	58
Conclusion.....	74
Conclusion générale	75
Liste bibliographique.....	
Annexes	

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant ;

AF : Autofinancement ;

BFR : Besoins en fond de roulement ;

CA : Chiffre d'affaires ;

CAF : Capacité d'Autofinancement ;

CNAN : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation ;

CP : Capitaux Propres ;

DA : Dinars Algérien ;

DAP : dotation aux Amortissements et Provisions ;

DCT : Dette à Court Terme ;

DLMT : Dette à Long et Moyen Terme ;

EBE : Excédent Brute d'exploitation ;

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia ;

EPE-SPA : Entreprise Public Economique, Société Par Action ;

FRN : Fond de Roulement Net ;

HT : Hors Taxe ;

KP : Capitaux Permanents ;

KPI : Key Performance Indicators;

MC : Marge Commerciale ;

ONP : Office National des Ports ;

PE : Production de l'Exercice ;

R.E : Ratio d'endettement ;

RAF : Ratio d'Autonomie Financière ;

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt ;

RCR : Ratio de Capacité de Remboursement ;

RE : Résultat d'Exploitation ;

RFP : Ratio de Financements Permanents ;

RIF : Ratio d'Indépendance Financière ;

RLG : Ratio de Liquidité Générale ;

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate ;

RLR : Ratio de Liquidité Réduite ;

RPE : Ratio de Profitabilité Economique ;

RPEN : Ratio de Profitabilité Economique net ;

RPF : Ratio de Profitabilité Financière ;

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale ;

RRCC : Ratio de Recouvrement Créance Client ;

RRE : Ratio de Rentabilité Economique ;

RRF : Ratio de rentabilité Financières ;

RSG : Ratio de Solvabilité Générale ;

RT.Net:Résultat Net ;

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion ;

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention ;

SOGEPORIS : Société de Gestion de Participation de l'Etat « Ports » ;

TB : Tableau de Bord ;

TR : Trésorerie ;

VA : Valeurs Ajoutées ;

VD : Valeurs Disponibles ;

VE : Valeurs d'Exploitation ;

VI : Valeurs Immobilisées ;

VR : Valeurs Réalisables.

Liste des Tableaux :

TableauN° 1 : la performance externe et la performance interne	13
TableauN° 2 : présentation du bilan financier	17
TableauN° 3 : présentation du bilan des grandes masses	18
TableauN° 4 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	21
TableauN° 5 : présentation de la CAF par la méthode soustractive	24
TableauN° 6 : Présentation de la CAF par la méthode additive	24
TableauN° 7 : Présentation du tableau de bord du centre	38
TableauN° 8 : Actif du bilan financier des années 2020 et 2021	54
TableauN° 9 : Passif du Bilan financier des années 2020 et 2021	55
TableauN° 10 : Le bilan financier des grandes masses 2020	56
TableauN° 11 : Le bilan financier des grandes masses 2021	56
TableauN° 12 : Calcul de FRN par le haut du bilan.	58
TableauN° 13 : Calcul de FRN par le bas du bilan.	58
TableauN° 14 : Calcul du BFR	59
TableauN° 15 : Calcul de la trésorerie.	60
TableauN° 16 : calcul des SIG des années 2020 et 2021	61
TableauN° 17 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive	63
TableauN° 18 : Calcul de la CAF par la méthode additive	64
TableauN° 19 : Les ratios de structure financière	65
TableauN° 20 : Les ratios de liquidité	65
TableauN° 21 : Ratios de rentabilité	66
TableauN° 22 : Les ratios de solvabilité	66
TableauN° 23 : Les ratios de gestion	67
TableauN° 24 : Calcul des ratios de profitabilité de l'activité :	67
TableauN° 25 : tableau de bord	68

Liste des figures :

FigureN° 1 : Présentation schématique des pôles de l'analyse financière.	15
FigureN° 2 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de BEJAIA	53
FigureN° 3 : Représentation graphique de l'actif du bilan financier des grandes masses de l'années 2020 et 2021	57
FigureN° 4 : Représentation graphique du passif de bilan financier des grandes masses de l'années 2020 et 2021	57
FigureN° 5 : représentation graphique du FRN de l'années 2020 et 2021.....	59
FigureN° 6 : représentation graphique du BFR de l'années 2020 et 2021	60
FigureN° 7 : représentation graphique du TR de l'années 2020 et 2021	61
FigureN° 8 : représentation graphique de la CAF de l'années 2020 et 2021	64

Introduction générale

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché dont l'objet ultime est la réalisation du profit.

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance, en recherchant la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvre, et pour atteindre un objectif fixé nous allons faire une analyse objective sur la performance de l'entreprise en identifiant les indicateurs clés et tenir compte des outils nécessaires pour cette dernière.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, au niveau d'une entreprise elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Donc une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

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

L'analyse financière recouvre les connaissances et savoir-faire mis en œuvre pour exploiter les informations comptables et financières pertinentes pour une entreprise. Il permet d'appréhender l'entreprise à travers ses états financiers. C'est une méthode dont le but est de porter un jugement global sur le niveau actuel et futur de la performance financière.

L'analyse financière permettra d'avoir une vision de la performance et des risques de l'entreprise à travers diverses informations liées à la performance, COHENE a précisé que « l'analyse financière constitue un ensemble de concepts, méthodes et instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, et à la qualité de ses performances »¹.

Enfin, l'identification des paramètres de performance et des potentiels est souvent une activité très décisive pour tout chef d'entreprise car ils permettent une meilleure planification de la politique stratégique.

A cet effet, nous avons choisi ce thème pour tenter de démontrer l'importance de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière

¹ COHENE, « Analyse financière », édition économique, 5^{ème} édition, Paris, 2004, P08.

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

Cette problématique nous amène à poser les questions suivantes :

- Quels outils les entreprises peuvent-elles utiliser pour mesurer la performance ?
- Dans quelle mesure le tableau de bord aide-t-il à la prise de décision pour améliorer la performance ?

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

- Comme toute entreprise l'EPB cherche à améliorer sa performance globale pour assurer sa pérennité, elle doit disposer d'indicateurs permettant de la contrôler d'une façon permanente.
- Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui permet d'avoir une vision claire de la situation de l'entreprise, ce qui se traduit par une amélioration permanente des performances.

Pour la réalisation de notre travail, nos recherches portent sur la consultation de divers ouvrages, revues professionnelles et Internet, ainsi que des informations et observations obtenues lors de stages pratiques au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaïa.

Pour répondre à ces questions, nous utilisons un argumentaire de réponse organisé à travers notre plan de travail subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre contient des informations générales sur les performances de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à différents indicateurs de performance et concepts et modèles de mesure.

Enfin, le troisième chapitre résume notre cas pratique dans l'entreprise portuaire de Bejaïa.

Chapitre I

Généralités sur la performance financière d'une entreprise

Introduction

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. Une approche de la performance est un système de pilotage dont le but est d'améliorer l'efficacité de l'organisation en guidant la direction vers l'atteinte des résultats dans le cadre d'une approche prédéterminés.

Dans ce chapitre nous essayerons de donner des explications sur les termes ou éléments qui permettent de juger la performance d'une entreprise. Ici le terme performance est abordé en termes de croissance, comprise comme l'aptitude de l'entreprise à augmenter son volume d'activité. Les Indicateurs utilisés pour analyser cette croissance sont le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la production de l'exercice. Ils sont étudiés et interprétés en corrélation avec le potentiel humain, total du bilan, l'investissement et avec d'autres paramètres concernant l'environnement.

L'analyse des performances concernent aussi les Indicateurs portant sur les résultats de l'entreprise, exprimés par les indicateurs traditionnels (résultat d'exploitation, résultat courant, résultat de l'exercice, le résultat financier, résultat exceptionnel, etc.) et par les indicateurs privilégiant les critères monétaires d'appréciation (les indicateurs de cash-flow). L'approche analytique des performances est développée avec l'étude des aspects concernant la rentabilité de l'entreprise sous ses acceptions économiques, commerciales et financières.

Section 01 : Notion de base sur la performance financière

Dans cette section nous allons éclairer la notion de la performance. Ainsi, la performance financière est un concept très diversifié regorgeant plusieurs définitions.

1.1.Définition de la performance financière :

Ainsi la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

Pour l'auteur MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le

cadre des objectifs définis et l'efficacité correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats²

Et selon KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais³ ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

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

Donc, la performance financière est l'atteinte des résultats fixés sur une période, en utilisant les finances de votre entreprise de manière optimale.

1.2. Les objectifs de la performance financière

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

- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et la qualité de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoirs –faire.

²MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES: « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998, P.46.

³KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P.6.

1.3. Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la simultanéité de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si ces notions se rassemblent.

- **L'efficacité**

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁴.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁵

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

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience**

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

« C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶

⁴GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P.33.

⁵BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.139.

⁶GRANSTED, (I), Op.cit, P.33.

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

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence 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 fixé⁷.

- **L'économie**

Par l'économie, on fait référence aux conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour être économique à exploiter, les ressources doivent être obtenues à une qualité acceptable et à moindre coût possible.

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

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières⁸.

1.4. Les étapes de la performance financière :

Pour améliorer la performance financière il faut tout d'abord, fixer des objectifs financiers cohérents et réalistes. Ensuite, mettre en place des indicateurs de mesure des

⁷ Source: https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html, consulté le 15/03/2022 à 10h32.

⁸ Source: https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html, consulté le 15/03/2022 à 10h50.

performances, présentés dans un tableau de bord. Enfin, en analysant ces indicateurs et les écarts entre les objectifs et la réalité, nous avons les 5 étapes suivantes⁹ :

1.4.1. Fixer des objectifs

La performance c'est dans un premier temps l'atteinte des objectifs. Cette première étape est un très bon moyen de fixer une étoile du nord à atteindre. C'est un élément de motivation supplémentaire pour les équipes ; « C'est en visant la lune que l'on atteint les étoiles » ; ce proverbe reflète une des caractéristiques des objectifs financiers qu'on peut fixer : l'ambition. L'ambition est un moteur qui permettra de trouver des solutions pour maintenir le cap, et améliorer en continu le développement de l'entreprise.

Les objectifs financiers doivent être mesurés et définis sur un horizon de temps précis. C'est comme cela que qu'on pourra mesurer l'état d'avancement des résultats et les écarts entre les objectifs et les réalisations.

1.4.2. Mettre en place des KPI (key performance indicators)

Les KPI sont des outils de mesure de la performance, ces indicateurs clés de performance servent de points de contrôle et d'alerte quant aux performances actuelles de l'entreprise. C'est un outil indispensable pour piloter les résultats dans les meilleurs temps.

1.4.3. Disposer d'un tableau de bord

Le tableau de bord est l'outil synthétique dans lequel vous retrouverez vos KPI, ainsi que toutes les données essentielles au suivi de la performance financière.

Il doit être :

- Adapté aux objectifs : les informations présentées dans le tableau doivent figurer uniquement si elles ont un rôle à jouer par rapport à l'atteinte des objectifs (étape 1).
- Clair et synthétique : comprendre l'essentiel de l'information (les performances, la progression, les écarts).
- Jour et fiable : les données présentés dans le tableau doivent être à jour, pour prendre des décisions rapidement, et fiables en se basant sur la bonne information.

⁹ Source : <https://earn.fr/comment-ameliorer-la-performance-financiere-dune-entreprise/>, consulté le 11/04/2022 à 14h24.

1.4.4. Analyser les écarts

La différence entre les résultats réalisés et les résultats prévus nous donne des écarts. Ces écarts peuvent être positifs pour l'entreprise (surperformance) ou négatifs (sous-performance). Derrière chaque écart se trouve une information essentielle : la cause racine. C'est l'élément qui explique cet écart. C'est en analysant ces écarts qu'on trouvera :

- Des solutions pour réduire, voire supprimé, les sous-performances ;
- Et des actions à répliquer pour atteindre, voire dépasser, les objectifs.

1.4.5. Prendre des décisions éclairées

La prise de décision, c'est l'activité principale de l'entrepreneur. Chaque journée multitude de décisions est prise, aux conséquences plus ou moins importantes. La finance joue un rôle très important dans le développement de la société. Ainsi, les décisions qui impactent la performance financière ne doivent pas être prises à la légère. Grâce aux 4 premières étapes, on dispose dans les meilleurs temps d'informations précieuses pour appuyer la prise de décision.

1.5. Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, on a tendance à appréhender la performance dans une logique plus globale plutôt qu'une appréciation individuelle de la rentabilité d'une entreprise ou d'un actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un environnement où les règles du jeu doivent être comprises et maîtrisés.

Il existe plusieurs types de la performance selon Cherif LAHLOU¹⁰ :

1.5.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M., propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle¹¹

¹⁰LAHLOU. C, « gouvernance des entreprises, Actionariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/html>.

¹¹MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P.2. IN <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php>.

- Le respect de la structure formelle.
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure.

1.5.2. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

1.5.3. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité. Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

1.5.4. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale¹² :

- L'entrepreneur SHIP : efficacité, efficience, logique de raisonnement.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation¹³.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

¹²BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000, P. 45.

¹³LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/html>.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

Section 02 : les formes et les dimensions de la performance

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

2.1. Les formes de la performance financière :

La performance de l'entreprise comprend plusieurs formes, qui sont étroitement liées.¹⁴

2.1.1. La performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

2.1.2. La performance clients :

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

¹⁴FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, Paris 2005, P.39.

2.1.3. La performance actionnaire

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

2.1.4. La performance partenaire

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

2.1.5. La performance sociale

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

2.2. Les dimensions de la performance financière :

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

Tableau N° 1 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands Equilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, P.173.

Section 03 : Généralité sur l'analyse financière

3.1. Définition de l'analyse financière :

Selon Elie COHEN¹⁵: « l'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent aux niveaux et à la qualité de ses performances ».

L'analyse financière est une technique qui consiste à effectuer des retraitements sur les documents comptables pour améliorer la situation financière de l'entreprise.

La comptabilité établit une liasse fiscale, qui est obligatoire, selon les règles imposées par la loi. Elle permet de déterminer le résultat fiscal sur lequel est calculé l'impôt sur les sociétés.

À l'inverse, l'analyse financière n'est pas obligatoire, elle ne suit aucune règle imposée par la loi. Elle crée des outils pour mieux visualiser la situation financière d'une entreprise. L'analyse financière organise les éléments comptables pour faire apparaître des problématiques, émettre un avis : le diagnostic financier. C'est pourquoi on peut considérer que l'analyse financière permet de « faire parler les chiffres ».

3.2. Les objectifs de l'analyse financière :

L'analyse financière a pour principal objectif d'exposer la situation financière d'une entreprise. Elle s'attache particulièrement aux performances économiques, à la rentabilité ou encore à la stabilité financière.

L'analyse financière permet d'émettre un avis, positif ou négatif, sur la santé financière d'une société. Elle est utilisée en interne pour améliorer les performances financières d'une entreprise. Elle peut aussi être utilisée en externe, pour se faire une idée de la situation financière d'un client, d'un fournisseur, d'un concurrent, etc.

3.3. Le rôle de l'analyse financière :

Son rôle est peut-être résumé comme suit :

- L'amélioration de la gestion de l'entreprise.

¹⁵Elie COHEN, Analyse financière, 4^{ème}éd. Economica, Paris 1997, P9.

Chapitre I Généralité sur la performance financière d'une entreprise

- Prise de décisions qui doit être conforme à l'état actuel de l'entreprise et tend à réaliser des objectifs projetés dans le futur.
- Avoir une étude de contrôle et dévaluation, dans le but de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaite ou non.
- Veiller à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources.
- La recherche de nouvelles ressources pour assurer un financement continu et moins coûteux.

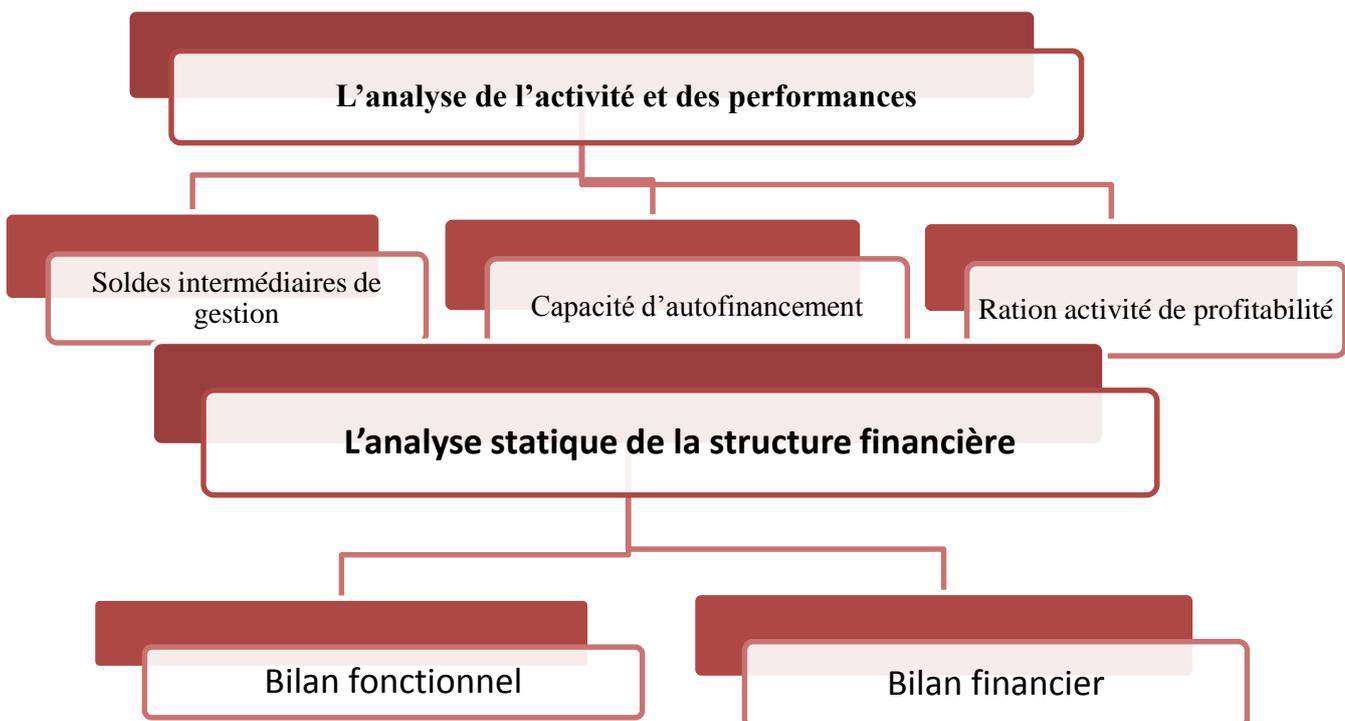
3.4. Les méthodes de l'analyse financière :

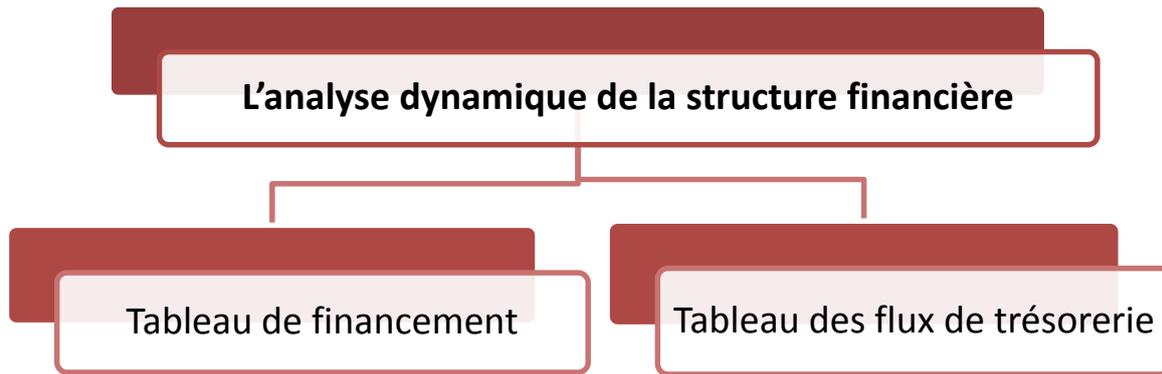
Les indicateurs de gestion utilisés pour réaliser le diagnostic sont variés de façon à répondre aux attentes des différents utilisateurs. Ils sont issus de deux méthodes d'analyse :

- L'analyse statique : elle est basée, essentiellement, sur l'examen des comptes annuels à une date donnée.
- L'analyse dynamique : elle est fondée principalement sur l'étude des flux financiers pour une période donnée.

L'analyse financière de l'entreprise est menée au tour de trois pôles principaux :

Figure N° 1 : Présentation schématique des pôles de l'analyse financière.





Source : établir par nous même à partir de la documentation internet.

3.4.1. Présentation du bilan financier :

A. Définition du bilan financier :

Le bilan financier est à la base de l'analyse financière d'une entreprise, il permet en reclassant les postes du bilan selon leur liquidité à l'actif ou selon leur exigibilité au passif, de porter un jugement sur la solvabilité de l'entrée étudiée.

L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci.

B. Les composants du bilan financier :

- **L'actif du bilan** : il est composé de deux grandes masses.
 - **L'actif immobilisé** : il est composé de biens immobilisés qui demeurent dans le compte de l'entreprise pour une période supérieure à une année, ou se trouve principalement des immobilisations et les éléments reclassés.
 - **L'actif circulant** : il est composé des éléments cycliques, liés directement au cycle de production et d'exploitation de l'entreprise. Nous trouvons :
 - **Les valeurs d'exploitation** : c'est l'ensemble des stocks sauf le stock outil qui doit être reclassé dans l'actif fixe.
 - **Les valeurs réalisables** : il s'agit des créances hormis les créances à long terme qui sont reclassés dans l'actif fixe et des disponibilités.
 - **Les valeurs disponibles** : c'est l'ensemble de la trésorerie de l'entreprise, c'est également le poste le plus liquide de l'actif.

Chapitre I Généralité sur la performance financière d'une entreprise

- **Le passif du bilan :**
 - **Les capitaux permanents :** c'est la catégorie qui regroupe des ressources stables dont la durée dépasse une année. Elle englobe les sous rubriques suivantes :
 - **Les capitaux propres :** il s'agit des ressources internes détenues par l'entreprise principalement sous forme d'apports.
 - **Les dettes à moyen et à long terme :** qui porte sur les dettes a plus d'un an, principalement demandé pour financées les immobilisations
 - **Les dettes à court termes :** cette rubrique regroupe les ressources exigibles sensée être remboursées au cours de l'année par l'entreprise.

Tableau N° 2 : présentation du bilan financier

Actif	Passif
Actifs immobilisés :	Capitaux Propres
Ecart d'acquisition(ou goodwill)	Capital Emis (ou compte de l'exploitant)
Immobilisations incorporelles	Primes et réserves/ (réserves consolidées)
Immobilisations corporelles	Ecart de réévaluation
Immobilisation en cours	Ecart d'équivalence
Immobilisations financières	Résultat net/ Résultat net part du groupe
Titres mis en équivalence – entreprises	Autre capitaux propre-report à nouveau
Autres participations et créances rattachés	Part de la société consolidant
Autres titres immobilisés	Par des minoritaires
Prêt et autres actifs financiers non courant	
Impôt différé actif	
TOTAL ACTIF NON COURANT	CAPITAUX PROPRES

Valeurs d'exploitation :	DLMT :
Stocks en cours	Emprunt et dettes financières
	Impôts
	Autres dettes non courantes
	Provisions
TOTAL VALEUR D'EXPLOITATION	TOTAL DLMT
Valeurs réalisables :	DCT
Client	Fournisseur et compte rattaché

Chapitre I Généralité sur la performance financière d'une entreprise

Autres débiteurs	Impôts
Impôts	Autres dettes
Autres actifs courants	Trésorerie passif
TOTAL VALEUR REALISABLES	
Valeurs disponibles :	
Placements et autres actifs financiers courant	
Trésorerie	
TOTAL VALEUR DISPONIBLES	
TOTAL ACTIF COURANT	TOTAL DCT
TOTAL GENERAL ACTIF	TOTAL GENERAL PASSIF

Source: COHENE, E, « analyse financière », édition ECONOMICA, 5^{ème} édition Paris, 2004, P.123.

Tableau N° 3 : présentation du bilan des grandes masses

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

Source : PEVRAND G, analyse financière avec exercice, édition VUIBERT, paris, 1990, P.29

3.4.2. Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

A. Définition :

Les SIG permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice (ou déficit).

B. Présentation des SIG :

« Les soldes intermédiaires de gestion constituent un indicateur intermédiaire du compte de résultat. Parmi les soldes intermédiaires de gestion, on peut citer les plus importants qui sont la production, la valeur ajoutée, le résultat net d'exploitation, ou encore l'excédent brut d'exploitation ou EBE. Les soldes intermédiaires de gestion sont établis à partir des principaux chiffres du compte de résultat »¹⁶.

- **La marge commerciale(MC)** : appelée aussi marge brut, MC ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale¹⁷.

$$MC = \text{ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat de marchandises vendues}$$

- **Production de l'exercice(PE)** : la production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et/ou de prestation de service de l'entreprise. Elle ne prend pas en compte les subventions d'exploitations, ni les divers redevances perçues qui apparaissent dans les autres produits de gestion courante (Compte 74 et 75)¹⁸.

$$PE = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée(VA)** : c'est un solde majeur de l'analyse de compte de résultat, qui détermine la richesse créée et constituée par le travail de personnel et par l'entreprise elle-même.

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

La production de l'exercice mesure mieux l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le sort des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations)¹⁹.

¹⁶ CHAMBOST I. et CUYAUBERE T., Gestion financière, Edition Dunod, 2006, P. 30.

¹⁷ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », 12^{ème} édition, Paris, 2014, P.55.

¹⁸ Cf. A. Marion, ouvr. cit., P.44.

¹⁹ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière » 10^{ème} édition, Paris, 2006, P60.

- **Excédent brut d'exploitation (EBE) :** L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production²⁰.

C'est-à-dire ce qui reste de la valeur ajoutée après le règlement des impôts, taxes, versement assimilés et charges personnel.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versement assimilés}$$

- **Résultat d'exploitation (RE) :** le résultat d'exploitation mesure l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique. ce solde est donc marqué par les choix effectués et les contraintes liées à l'amortissement comptable²¹.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprise sur charges et transfert sur charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges}$$

- **Le résultat courant avant impôt :** le résultat courant avant impôt est un indicateur financier que l'on retrouve dans les soldes intermédiaire de gestion (SIG) qui mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financier sur la formation du résultat.

$$\text{RCAI} = \text{résultat d'exploitation} +/\text{-} \text{quottes} - \text{parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financière}$$

- **Le résultat exceptionnel :** Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles. Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise²².

²⁰Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} édition, Paris, 2010, p167.

²¹Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 3^{ème} édition, Paris, 2006, p156.

²²Hubert de la Bruslerie, op.cit, p171.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

- **Le résultat net de l'exercice :** le résultat net de l'exercice représente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel. Indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés, ou encore le revenu des associés après impôt.

Résultat net de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – participations des salariés – impôt sur les bénéfices

- **Le résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés :** ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins-values réelles pour des opérations de cessions d'éléments de l'actif immobilisés, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel

Résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés = produits de cessions d'éléments d'actif – valeur comptable des éléments d'actif cédés

Tableau N° 4 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	N	N-1
Ventes de marchandise		
-Coût d'achat des marchandises vendues		
= Marge commerciale		
Production vendue		
+ production stockée		
+production immobilisée		
= Production de l'exercice		
Marge commerciale		
+ Production de l'exercice		
-Consommation en provenance des tiers		
= Valeur ajoutée		
+ Subvention d'exploitation		

– Impôts, taxes et versements assimilés		
– Charges du personnel		
= Excédent brut d'exploitation		
+ Reprises et transferts de charges d'exploitation		
+Autres produits		
– Dotations aux amortissements et provisions		
– Autres charges		
=Résultat d'exploitation		
+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun		
+ Produits financiers		
– Charges financières.		
=Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel		
– Participation des salariés		
– Impôt sur les bénéfices		
= Résultat de l'exercice		

Source : MEYER G, « Analyse financière », édition HACHETTE, Espagne, 2018, PP (04-05).

C. Les ratios de profitabilité de l'activité :

- **Taux de profitabilité économique :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaire

Calcul :

$$\text{RPE} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire hors taxes}} * 100$$

- **Taux de profitabilité économique nette :**

Il mesure la capacité la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice net a partir du chiffre d'affaire

Calcul :

$$\text{RPEN} = \text{résultat d'exploitation} / \text{chiffre d'affaire hors taxes} * 100$$

- **Taux de profitabilité financière :**

Il mesure le chiffre d'affaire, en tenant compte des opérations financières

Calcul :

$$\text{RPF} = \text{résultat courant avant impôt} / \text{chiffre d'affaire hors taxes} * 100$$

3.4.3. Présentation de la capacité d'autofinancement et l'autofinancement

Après le remboursement de ses dettes et le développement de son secteur d'activité l'entreprise a besoin d'un financement qui lui permettra de couvrir ses besoins pour les autres exercices, elle fait donc appelle à plusieurs sources de financement qui se divisent en sources externes et internes. Les sources externes comprennent les apports des actionnaires, les emprunts auprès des bailleurs de fonds et les subventions de l'État. Les sources internes comprennent les différents bénéfices dont la CAF constitue la source exclusive.

La capacité d'autofinancement représente la principale ressource durable de l'entreprise, ou encore un surplus monétaire qui lui sert à financer par elle-même, les investissements, les dettes et les dividendes. Elle constitue un flux de fonds²³

A. Définition de la CAF

La CAF représente le surplus monétaire dégagé par l'exploitation pendant une période, il indique la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et à financer sa croissance.

B. Les méthodes de calcul de la CAF

La CAF à son tour se calcule par deux méthodes ; à partir du résultat net (la méthode additive) ou bien à partir de l'EBE (la méthode soustractive).

- **La méthode additive :** Une autre méthode est possible pour déterminer la CAF, elle a pour point de départ le résultat net comptable (méthode additive). Cette approche consiste à corriger le résultat net comptable des produits et charges calculés en écartant les éléments d'actif cédés²⁴:

²³Béatrice et Francis grandguillot, op.cit, p 73.

²⁴ Hervé Ravily et Vanessa Serret, « principe d'analyse financière », 1^{ère} édition, Espagne, 2003, p23.

Chapitre I Généralité sur la performance financière d'une entreprise

- **La méthode soustractive** : La CAF est calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation auquel on ajoute les produits encaissables (sauf les produits des cessions d'éléments d'actifs), puis duquel on soustrait l'ensemble des charges décaissables²⁵

Tableau N° 5 : présentation de la CAF par la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
- Autres charges (d'exploitation)	
+Produits financiers	
- Charges financières	
+Produits exceptionnels	
-Charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats	
-Impôts sur les bénéfices	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1^{ère} édition, Espagne, 2018, P.10.

Tableau N° 6 : Présentation de la CAF par la méthode additive

Libellé	Montant
Résultat net de l'exercice	
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	
-Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	
-Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1^{ère} édition, Espagne, 2018, P.10.

Le calcul de la CAF :

²⁵ Béatrice et Francisgrandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p83.

CAF= résultat net + DAP + valeur comptable des éléments d'actif cédé –reprises – produit de cession –Quota part des subventions versés au résultat

C. L'autofinancement (A.F)

L'autofinancement est le reliquat de la (CAF) après rémunération des dividendes des associés.

Calcul :

(A.F) de l'exercice (N) = CAF (N) – dividendes versées durant l'exercice (N)

L'autofinancement joue un rôle fondamental tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'économie nationale. Au niveau de l'entreprise et d'un point de vue strictement financier, l'autofinancement :

- Est un financement interne disponible pour l'investissement tant en vue de maintenir la capitale économique qu'en vue d'assurer la croissance de l'entreprise.
- Il évite à l'entreprise de s'endetter trop, il n'entraîne aucune charge d'intérêt et de remboursement et évite aussi les frais importants consécutifs aux opérations financières au niveau de l'économie.

L'autofinancement est un phénomène général et très important dans toutes les sociétés industrielles bien que les statistiques soient particulièrement approximatives dans la partie essentielle de la forme du capital brut.

Conclusion

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

D'autre part de connaître l'importance de l'analyse financière, cette dernière contribue à la résolution des problèmes financiers de l'entreprise car elle permet aux dirigeants de prendre des décisions rationnelles afin de leur donner la chance pour mieux gérer l'équilibre financier et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre II

Les indicateurs de la performance financière

Introduction

Une entreprise est dite performante que si elle crée de la valeur pour son propre profit et pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés et clients.

Dans ce chapitre on va essayer de faire dans un premier lieu une analyse générale en présentant les différents indicateurs, outils et méthodes d'évaluation de celle-ci. Et en second lieu, le lien existant entre la décision de financement de l'entreprise et sa performance financière par l'élaboration du tableau de bord.

Section 01 : les indicateurs de mesure de la performance financière

Dans cette section nous allons parler sur les différents indicateurs de mesure de la performance financière, ou on va présenter les indicateurs d'équilibre financier ainsi que la rentabilité et la profitabilité et leurs méthodes de calcul, tandis que pour les ratios qui sont également des indicateurs financiers, nous avons préféré les discuter dans la deuxième section afin de mieux les détailler.

1.1. Analyse de l'équilibre financier par FRN, BFR, TR

1.1.1. Le fond de roulement (FRN)

- **Définition :** le fond de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources stable sur les emplois stables. Il représente la partie des ressources stables non utilisée pour financer le besoin de financement du cycle d'exploitation.²⁶

Calcul : le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Par le haut du bilan :

Le fond de roulement net = les capitaux permanents – l'actif immobilisé

Par le bas du bilan :

Le fond de roulement net = actif circulant – dettes à court terme

Interprétation : signifie que les immobilisations ont été financées globalement par des ressources permanentes, ce qui dégage un surplus de ressources permanentes. Ce surplus reflète une marge de sécurité pour l'entreprise.

²⁶ Hachette: Analyse financière 2018-19. Edition de Jeanne Mauboussin. 58 rue Jean Bleuzen. P18.

FRN > 0	Les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des actifs fixes.
FRN < 0	Les capitaux permanents n'arrivent pas à financer la totalité des actifs fixes.
FRN = 0	Une harmonisation de la structure des ressources et des emplois.

1.1.2. Le besoin de fond de roulement (BFR)

- **Définition :** le besoin de fond de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaire nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise, ce dernier doit financer certains emplois, à l'inverse, elle profite de certaines ressources.

Calcul :

Le besoin en fond de roulement = (valeur d'exploitation+ valeur réalisable) – (dettes à court terme- dettes financière)

Interprétation :

BFR > 0	Les ressources n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois cycliques.
BFR < 0	Les ressources cycliques assurent le financement de la totalité des emplois cycliques.
BFR = 0	Ajustement entre emplois cycliques et ressources cycliques.

1.1.3. La trésorerie (TR)

Définition : « La trésorerie d'une entreprise a une date donnée égale à la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins engendrés par cette même activité »²⁷.

« La trésorerie nette est donnée également par la différence entre les fond de roulement, elle résulte aussi de la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative »²⁸.

Calcul :

La trésorerie = fond de roulement - besoin en fond de roulement.

²⁷ VERNIMMEN Pierre, Op.cit, P.122.

²⁸ BELLALAH Mondher, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, P.103.

Interprétation :

TR > 0	L'entreprise dispose d'une liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes à court terme.
TR < 0	L'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.
TR = 0	Autonomie temporaire à court terme.

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

1^{ère} situation: FR, BFR, TR

Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes, dont pour l'entreprise.

2^{ème} situation : FR, BFR, TR

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

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

3^{ème} situation : FR, BFR, TR

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

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

4^{ème} situation : FR, BFR, TR

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

5^{ème} situation : FR, BFR, TR

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

6^{ème} situation : FR., BFR., TR

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobiliser et leur insuffisance est compensée par leur fournisseur, les avances de la clientèle et par les banques.

C'est une situation précaire, la structure de financement est à revoir reconstituer le FR.

Section 02 : Présentation et interprétation des ratios

Dans cette section nous allons présenter les différents ratios de la performance financière et leurs interprétations.

2.1. Définition de ratio

Un ratio est un chiffre ou un pourcentage utilisé en analyse financière. Il résulte d'une division opérée entre deux éléments issus du compte de résultat, du bilan ou de l'information boursière. Cet indicateur peut être exploité, afin d'apprécier la situation d'une entreprise, son évolution, ou encore pour réaliser des comparaisons entre plusieurs sociétés d'un même secteur. D'une manière générale, le ratio fournit des informations sur la rentabilité d'une entreprise, la structure de ses coûts, ses liquidités, sa solvabilité, son équilibre financier ou encore sa productivité.²⁹

²⁹<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198801-ratio-definition/> consulté le 19/05/2022 à 11H00

2.2. Les différents types de ratio³⁰

2.2.1. Les ratios de structure financière

Permettent de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise. Ces ratios sont composés en quatre ratios :

- **Le ratio de financement permanent (R.F.P)**

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financement Permanent} = \frac{\text{Capitaux Permanents (KP)}}{\text{Valeurs immobilisées (VI)}}$$

Interprétation : Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

- **Le ratio de capacité de remboursement (R.C.R)**

Ce ratio mesure le poids des échéances annuelles des dettes sur les ressources interne de l'entreprise. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Ratio des Immobilisations de l'Actif} = \frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$$

- **Le ratio d'indépendance financière (R.I.F)**

Ce ratio sert à analyser l'équilibre financier d'une entreprise, il doit se situer au moins à 50% pour que la structure des ressources stables soit équilibrée. Il se calcule par :

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux Propres (CP)}}{\text{capitaux permanent}}$$

³⁰Béatrice et Francis Grandguillot (2007), op.cit, p.145.

- **Le ratio d'endettements (R.E)** : est un ratio financier qui indique le pourcentage des actifs d'une entreprise qui sont fournis par la dette, c'est le rapport entre la dette totale et le total des actifs.

$$\text{Ratio d'endettement} : \text{Total dettes} / \text{Total actifs}$$

2.2.2. Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace grâce à trois ratios : ratio de liquidité générale, ratio de liquidité restreinte et ratio de liquidité immédiate.

- **Le ratio de liquidité générale (R.L.G)** : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Et il se calcule par :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

- **Le ratio de liquidité réduite** : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à CT par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisables en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcule comme suit :
- **Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I)** : Il traduit la capacité de l'entreprise à partir de ses seules liquidités, à l'état de payer l'ensemble de ses dettes à court terme dans

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

- **Le ratio de liquidité immédiate** : Ce ratio nous permet de voir dans quelle mesure les valeurs disponibles peuvent financer les dettes à court terme. Ce ratio doit être compris entre 0.2 et 0.3. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeur Disponible (VD)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

2.2.3. Les ratios de rentabilités (R.R)

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Selon HOARAU « la rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans une entreprise »³¹.

- **Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E)** : Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Rentabilité Economique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

- **Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F)** : Définition : « La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire ». Il se calcule par:

$$\text{Ratio de Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

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

Selon HOUARAU³² « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires ».

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût de financement par capitaux emprunté et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une augmentation de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

- **L'effet de levier**

La notion d'effet de levier est basée sur celle de la rentabilité ; il s'agit en l'occurrence de comparer la rentabilité économique de l'entreprise au coût des capitaux empruntés. Donc

³¹HOUARAU, CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008, P.88.

³²Ibid, P.91.

l'effet de levier peut être défini comme étant la différence entre la rentabilité financière et la rentabilité économique, il est appelé aussi l'effet dû à l'endettement³³.

▪ **Principe de l'effet de levier :**

Le principe de l'effet de levier est le suivant :

Lorsqu'une entreprise s'endette et investit les fonds empruntés dans son outil industriel et commercial, elle obtient sur ce moment un certain résultat économique, normalement supérieur aux charges financières de l'endettement, sinon ce n'est pas la peine d'investir. L'entreprise réalise donc un surplus, différences. Ce surplus revient aux actionnaires et gonfle la rentabilité financière des capitaux propres. L'effet de levier de l'endettement augmente la rentabilité financière. Donc l'effet de levier peut s'exprimer de la façon suivante³⁴ :

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

▪ **L'effet de levier peut se présenter en deux cas :**

- L'effet de levier positif si $(RE - i)$ est positif, c'est-à-dire si la rentabilité économique est supérieure au coût de l'endettement. La rentabilité financière est alors augmentée par l'endettement.
- A l'inverse, l'effet de levier est négatif si la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement. Dans cette éventualité, la rentabilité financière devient une fonction croissante de l'endettement de l'entreprise. L'ampleur de l'effet de levier dans les deux cas dépend du ratio (D / CP) qui est appelé le bras de levier ou le multiplicateur de levier. L'effet de levier est donc une fonction croissante de l'endettement de l'entreprise. Il est important de savoir que l'estimation de la rentabilité d'une entreprise est un bon indicateur pour mesurer son efficacité dans le cadre de sa fonction de production. C'est pourquoi, le calcul de la rentabilité d'une entreprise doit s'accompagner d'une comparaison de son niveau de rentabilité, avec celui des principaux concurrents.

³³DJENNADI A et CEMOUN N, « Analyse financière des entreprise », mémoire de fin d'études, université de Bejaia, 2015, P.56.

³⁴ HUBRET de la Bruslerie « Analyse financière : information financière et diagnostique », 3ème éd. Paris édition DUNOD, 2006, P.209.

En effet, une entreprise peut être bien rentable mais relève d'un niveau de rentabilité inférieur à celui de son secteur d'activité, ce qui tendrait à démontrer son manque de compétitivité par rapport à ses concurrents directs.

- **La rentabilité commerciale**

Elle est définie par rapport à sa production vendue (chiffre d'affaire)

- Marge brute sur CA
- Marge nette sur CA

La rentabilité des ventes (Return on sales : ROS) mesure la part du profit de chaque vente réalisée. Il traduit la capacité des ménages à générer le profit à partir des ventes de la firme en rapportant le résultat net au montant des ventes.

Rentabilité commerciale constitue une étape ou alors un objectif dans le processus de création de la valeur.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité commerciale : Rt.Net / CA}$$

2.2.4. Les ratios de solvabilité

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. Ce dernier reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise : ratio de solvabilité générale et ratio d'autonomie financière.

- **Le ratio de solvabilité générale (R.S.G) :** Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Solvabilité Générale} = \text{Somme des Actifs} / \text{Somme des Dettes}$$

- **Ratio d'autonomie financière (R.A.F)**

Ce ratio est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé plus l'entreprise est indépendante financièrement.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Total dettes}$$

2.2.5. Les ratios de gestion

Ils permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux de cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise.

- **Ratio de recouvrement des créances clients (R.R.C.C) :** consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achats ou de ventes. ils sont également exprimés en jour.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de recouvrement des créances clients} = \text{Créances clients} * 360 / \text{CA TTC}$$

- **Ratio des frais de personnel :** ce ratio permet de calculer la part de la marge qui est redistribué aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés de la création de la richesse de l'entreprise

$$\text{Ratio des frais de personnel} = \text{Frais de personnel} / \text{CA}$$

Section 03 : Le tableau de bord

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques, regroupées sous forme de tableaux de bord. Dans cette section, nous décrirons d'abord ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons certaines des mesures de ce dernier pour mesurer les performances d'une entreprise.

3.1. Définition du tableau de bord

Parmi toutes les définitions existantes du tableau de bord, nous avons choisi les suivantes :

Selon Abdelhamid EL GADI « Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »³⁵.

Et selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»³⁶.

Donc on conclue que le tableau de bord est un outil de pilotage qui présente les activités et les résultats d'une entreprise à un niveau élevé sous forme d'indicateurs, permettant de contrôler l'atteinte des objectifs et de prendre les décisions nécessaires selon le cycle approprié et dans un temps limité.

3.2. Les rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

- **Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise³⁷.

³⁵Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion », P.32.

³⁶Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DECF, 5^{ème} éditions « contrôle de gestion » édition Dunod, P.591.

³⁷Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11 « contrôle de gestion » édition Dunod, P.634.

- **Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- 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 supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun³⁸.

- **Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur³⁹. Il répond donc à une triple question :

- L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- Cela va-t-il durer ?

³⁸Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, op.cit., P.600.

³⁹Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion », P.32.

3.3. Les instruments du tableau de bord

Le contenu des tableaux de bord varie en fonction des managers impliqués, de leurs niveaux leur niveau hiérarchique dans entreprises. Cependant, dans tous les tableaux de bord, le dénominateur commun est :

- La conception générale.
- Les instruments utilisés.

3.3.1. La conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones⁴⁰.

Tableau N° 7 : Présentation du tableau de bord du centre

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1			
· Indicateur A			
· Indicateur B			
·			
·			
Rubrique 2			

Zone « paramètres économique », zone « résultats », zone « objectifs », zone « écarts »

- La zone « paramètres économiques » comprend des différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
 - Nombre d'articles fabriqués ;

⁴⁰Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DECF, « contrôle de gestion », 5^{ème} éditions, P.595.

- Quantités de matières consommées ;
- Heurs machine ;
- Effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retours clients ;
- Taux d'invendus, etc.

A côté de ces informations sur l'activité figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- Des montants de charges ou de produit pour le centre de dépenses ;
- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- La zone « Objectifs » dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écarts » ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

3.3.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

- **Les écarts**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir⁴¹.

- **Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise⁴².

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphes**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Ils peuvent être sous forme de :

- Histogramme.
- Graphique en « camembert ».

- **Les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

⁴¹ Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11, « contrôle de gestion », édition Dunod, P.641.

⁴²Idem.

3.4. Les indicateurs du Tableau de Bord pour la mesure de la performance

Les entreprises cherchent à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance à des mesures non financières⁴³.

3.4.1. Les indicateurs financiers

La performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Le tableau de bord financier se rencontre très fréquemment dans les groupes. Il s'inscrit généralement dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnel du groupe.

Ces tableaux de bord financiers présentent les qualités suivantes :

- Ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle
- Les indicateurs financiers permettent la circulation d'informations standardisées au sein du groupe, ce qui facilite les comparaisons entre filiales

Mais le tableau de bord financier présente également de sérieuses faiblesses :

- Un sous dimensionnement du pilotage opérationnel : en effet, le tableau de bord financier sert les besoins d'information de la Direction Générale, au détriment des entités locales. Or il devrait avoir dans une entreprise, autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité.
- Une absence de déclinaison des indicateurs globaux,
- Une information tardive et peu ciblée.

⁴³ Berland N. (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr.

3.4.2. Les indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers étant des sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le balanced scorecard.

- **Définition de balanced scorecard**

Le balanced scorecard revendique une nouvelle philosophie de pilotage, dépassant les seuls indicateurs financiers pour mettre véritablement en ligne le contrôle de gestion avec la stratégie d'une part et l'opérationnel d'autre part. Un bon système de pilotage, devait faire apparaître les axes stratégiques et sélectionnera les axes et les indicateurs les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes⁴⁴.

3.5. Les différents types du tableau de bord

Comme nous venons de le voir, la finalité principale d'un TB est de piloter une activité, c'est-à-dire prendre des décisions pour agir à partir de résultats constatés. Il peut toutefois également être utilisé pour analyser une situation : comprendre les raisons d'un échec (ou même d'un succès), anticiper des menaces, etc. Ce qui donne 3 finalités :⁴⁵

3.5.1. Le pilotage opérationnel

Il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action.

Exemple : nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, taux de décroché pour un call-center, gestion de projet, tableau de bord de gestion pour le suivi budgétaire, gestion des risques, etc. Piloter son entreprise devient "Agile", la réactivité est un facteur clé de succès. Avec ces outils d'aide à la décision, il est aisé de mettre en œuvre des actions correctives appropriées si la situation l'exige.

3.5.2. Le pilotage stratégique

Il donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction (progression du chiffre d'affaires, nombre de clients, parts de marché, évolution de la

⁴⁴ Berland N. (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr.

⁴⁵ <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord> consulté le 21/05/2022 à 17H10.

rentabilité...) et aux parties prenantes. Voir le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton. Il facilite la prise de décision.

3.5.3. L'analyse de données

Cette utilisation est moins conventionnelle que les autres. Son objectif n'est pas de délivrer de l'information synthétique et opérationnelle, mais au contraire donner de la matière pour la compréhension des chiffres. Une des applications est l'amélioration continue des processus. Nous sommes dans la recherche de causes. Il est permis de s'interroger s'il s'agit encore d'un tableau de bord sans remettre bien sûr en cause son utilité.

3.6. Les limites des tableaux de bord⁴⁶

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

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

- Il n'y pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- En descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée qui est la perte de précision.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps⁴⁷.

⁴⁶ SAOU.O et ABBACHE.KH, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », mémoire master, université de Bejaia, 2017, P.44.

⁴⁷ A.FERNENDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, Paris 2008, P.18.

- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière. Malgré ces limites le tableau de bord reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

Conclusion

Pour planifier, suivre, motiver et mesurer la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit fournir des informations nécessaires pour le pilotage de la performance parce qu'il joue plusieurs rôles comme un outil de : contrôle ; dialogue ; communication ; aide à la prise de la décision et la prévision. Il utilise des indicateurs très importants pour l'évaluation de la performance d'une part, et des instruments plus significatifs d'autre part.

Chapitre III

Analyse de la performance financière de l'EPB

Introduction

Afin de mieux enrichir et illustrer la partie théorique, et aussi de répondre aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage au sein de « L'entreprise portuaire de Bejaia ».

A partir de ce cas pratique, nous apprendrons à analyser objectivement la performance de l'entreprise grâce à certains outils et indicateurs analytiques. Dans cette optique, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- La première concerne la présentation de l'organisme d'accueil de « l'entreprise portuaire de Bejaia ».
- La deuxième section est consacrée pour la présentation des documents d'analyse financière.
- La troisième section est consacrée pour l'analyse de la performance financière de l'EPB.

Section 01 : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

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

1.1. Historique de l'EPB**1.1.1. Généralité sur le port de Bejaia**

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

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

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



qu'aux 11^{ème} siècles que la berbère Begäïeth, devenue Ennaciria, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par Fibonacci de Pise, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

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

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

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

1.1.2. Historique et cadre juridique :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie

des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1.1.3. Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2.750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaia dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.

1.2. Missions et activités de l'entreprise

1.2.1. Les missions de l'EPB

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB,

Elle a pour missions :

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

1.2.2. Les activités de l'EPB

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- L'exécution des travaux d'entretiens, d'aménagement et de renouvellements de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaires
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

1.2.3. La description des services

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

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).

- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

1.3. Présentation organique de l'EPB

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

- **Direction Générale**

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne ».

- **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle**

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique ».

- **Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,
3. Département Qualité de Vie au Travail.

- **Direction Digitalisation et Numérique**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,

2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

- **Direction des Finances et Comptabilité**

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

- **Direction du Système de Contrôle Interne**

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

- **Direction Achats**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

3. Département Passations de Commandes,
4. Département Passation de Marchés,
5. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

- **Direction Générale Adjointe Opérationnelle**

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,
5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
6. La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

- **Direction Exploitation**

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

- **Direction Domaine et Développement**

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

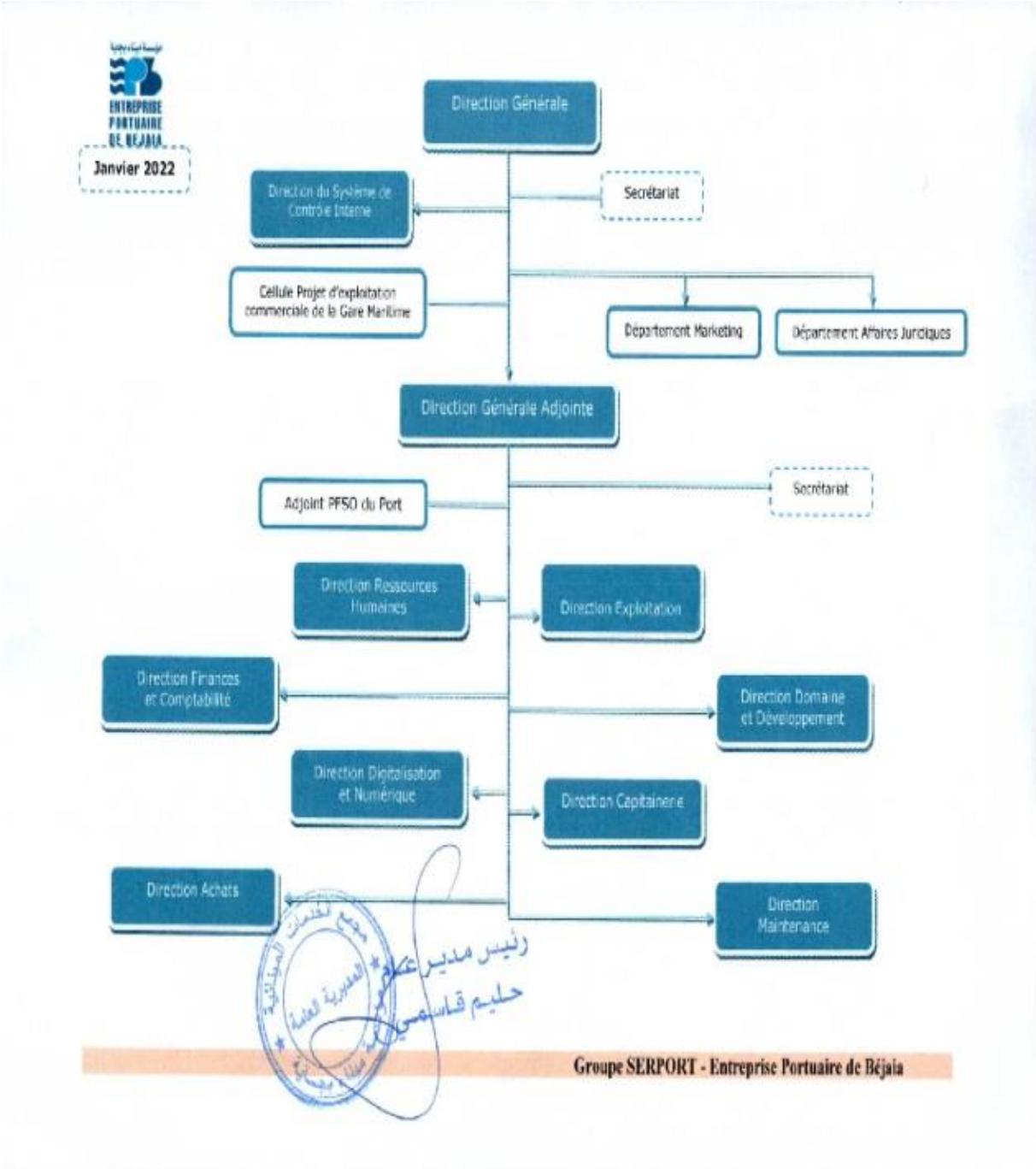
1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

- **Direction Maintenance**

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

Figure N° 2 : L'organigramme de l'entreprise portuaire de BEJAIA



Source : document de l'entreprise

Section 02 : Présentation des documents d'analyse financière

2.1. Présentation du bilan financier

2.1.1. Présentation de l'actif du Bilan financier

Tableau N° 8 : Actif du bilan financier des années 2020 et 2021

Actifs	2021	2020
Actifs immobilisés	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-
Immobilisations corporelles	3 819 836,61	11 724 420,88
Immobilisation en cours	13 532 317 919,10	14 193 715 016,31
Immobilisations financières	1 172 182 683,41	1 147 897 095,69
Titres mis en équivalence-entreprise	4 169 322 441,87	4 676 437 065,87
Autres participation et créances rattachés	-	-
Autres titres immobilisés	-	-
Prêt et autres actifs financiers non courant	-	-
Impôt différé actif	402 907 414,68	384 258 331,22
Total actif non courant	19 280 550 295,67	20 414 031 929,97
Valeurs d'exploitation		
Stocks en cours	352 675 240,89	335 046 008,79
Total valeur d'exploitation	352 675 240,89	335 046 008,79
Valeurs réalisables		
Clients	609 758 514,25	683 308 406,92
Autres débiteurs	122 216 704,25	81 311 943,73
Impôts	20 921 190,62	264 473 620,49
Autres actifs courants	-	-
Total valeur réalisables	752 896 409,12	1 029 093 971,14
Valeurs disponibles		
Placements et autres actifs financiers courant	-	-
Trésorerie	701925940,19	633240098,72
Total valeurs disponibles	701 925 940,19	633 240 098,72
Total actif courant	1 807 497 590,20	1 997 380 078,65
Total général actif	21 088 047 885,87	22 411 412 008,62

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

2.1.2. Présentation de passif du Bilan financier

Tableau N° 9 : Passif du Bilan financier des années 2020 et 2021

Passif	2021	2020
Capitaux propres		
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Prime et réserves (réserves consolidées)	9 662 006 017,94	9 394 958 558,49
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat net/ Résultat net part du groupe	633 057 587,81	567 283 065,74
Autre capitaux propre-report à nouveau	- 33 152 606,87	539 426 410,84
Part de la société consolidant	-	-
Par des minoritaires	-	-
Total capitaux propres	13 761 910 998,88	14 001 668 035,07
DLMT :		
Emprunt et dettes financières	3 887 256 431,08	5 089 534 266,32
Impôts	-	4 494 830,14
Autres dettes non courantes	139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions	1 472 999 172,98	1 409 928 470,75
Total DLMT	5 499 459 604,06	6 643 161 567,21
DCT		
Fournisseur et compte rattaché	495 554 417,43	475 595 811,14
Impôts	204 081 273,32	356 244 169,90
Autres dettes	1 127 041 592,18	934 742 425,30
Trésorerie passif	-	-
Total DCT	1 826 677 282,93	1 766 582 406,34
Total général passif	21 088 047 885,87	22 411 412 008,62

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

2.2. Présentation du bilan financier des grandes masses

Tableau N° 10 : Le bilan financier des grandes masses 2020

Actif	Montant	Passif	Montant
Actifs fixes	20 414 031 929,97	Capitaux permanents :	20 644 829 602,28
Actif circulant :	1 997 380 078,65	Capitaux propre :	14 001 668 035,07
Valeurs			
d'exploitation :	335 046 008,79	DLMT :	6 643 161 567,21
Valeurs réalisables :	1 029 093 971,14		
Valeurs disponibles :	633 240 098,72	DCT :	1 766 582 406,34
TOTAL	22 411 412 008,62	TOTAL	22 411 412 008,62

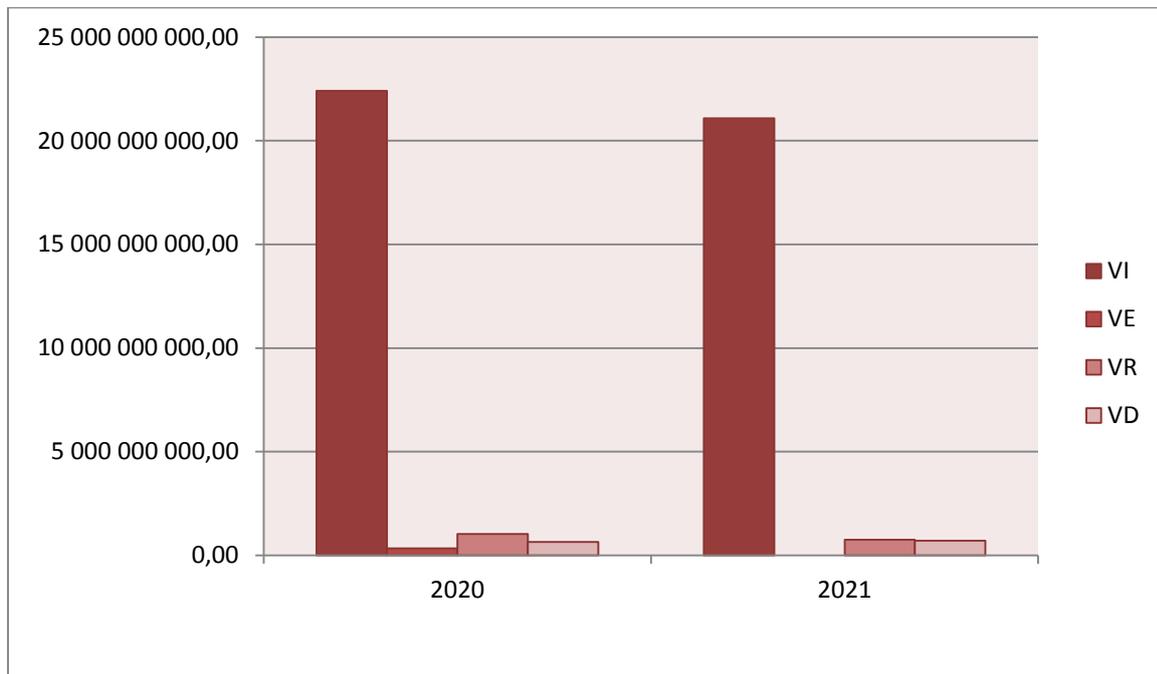
Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Tableau N° 11 : Le bilan financier des grandes masses 2021

Actif	Montant	Passif	Montant
Actifs fixes :	19 280 550 295,67	Capitaux permanents :	19 261 370 602,94
Actifs circulant :	1 807 497 590,20	Capitaux propres :	13 761 910 998,88
Valeurs			
d'exploitation :	352 675 240,89	DLMT :	5 499 459 604,06
Valeurs réalisables :	752 896 409,12		
Valeurs disponibles :	701 925 940,19	DCT :	1 826 677 282,93
TOTAL	21 088 047 885,87	TOTAL	21 088 047 885,87

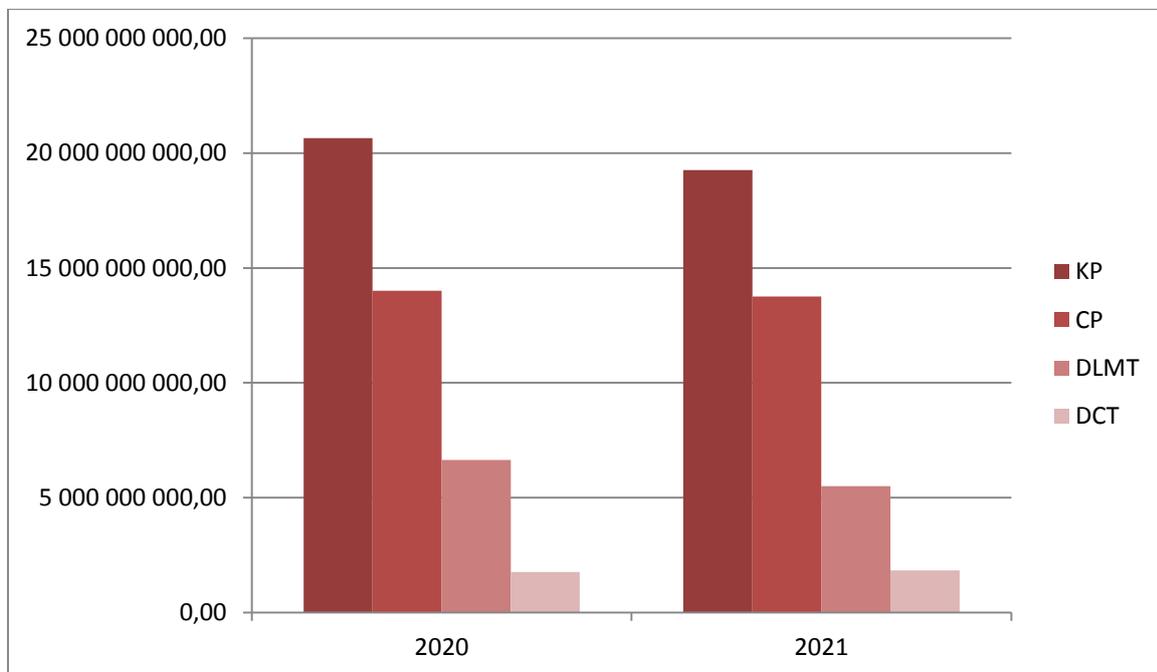
Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Figure N° 3 : Représentation graphique de l'actif du bilan financier des grandes masses de l'années 2020 et 2021



Source : réaliser par nous même à partir de la documentation de l'entreprise.

Figure N° 4 : Représentation graphique du passif de bilan financier des grandes masses de l'années 2020 et 2021



Source : réalisé par nous même à partir de la documentation de l'entreprise

Section03 : Analyse de la performance financière de l'EPB

3.1. Analyse des indicateurs d'équilibre financiers

3.1.1. Le calcul du fond de roulement net

Tableau N° 12 : Calcul de FRN par le haut du bilan.

Désignation	2021	2020
Capitaux permanents (1)	1 807 497 590,20	20 644 829 602,28
Valeur immobilisée (2)	1 826 677 282,93	20 414 031 929,97
FRN (1-2)	-19 179 692,73	230 797 672,31

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Tableau N° 13 : Calcul de FRN par le bas du bilan.

Désignation	2021	2020
Actif circulant (1)	1 807 497 590,20	1 997 380 078,65
Dettes à court terme(2)	1 826 677 282,93	1 766 582 406,34
FRN (1-2)	-19 179 692,73	230 797 672,31

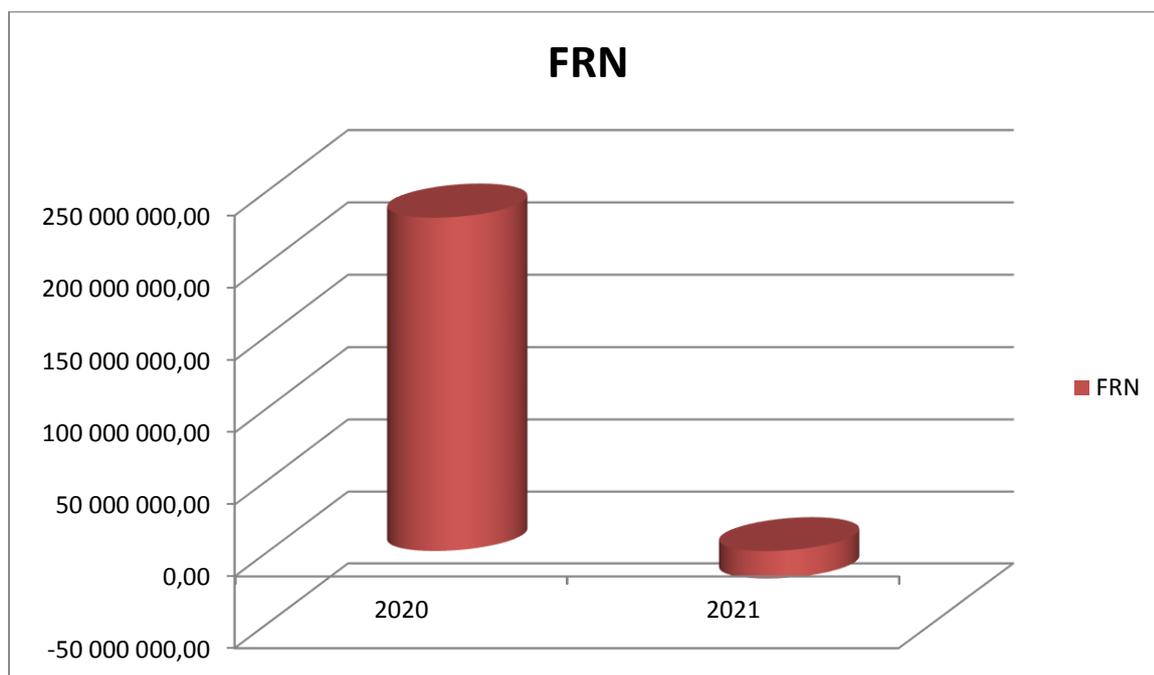
Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

Le fond de roulement de l'entreprise est négatif pour l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020, année durant laquelle l'entreprise couvre à peine le financement des investissements par ses ressources permanentes (fonds propres + dettes à long terme)

Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui couvrira un risque important d'insolvabilité.

Figure N° 5 : représentation graphique du FRN de l'années 2020 et 2021



Source : établi par nous-mêmes.

3.1.2. Le calcul du besoin de fond de roulement

Tableau N° 14 : Calcul du BFR

Désignation	2021	2020
Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables (1)	1 105 571 650,01	1 364 139 979,93
Passif circulant (2)	1 826 677 282,93	1 766 582 406,34
BFR (1-2)	-721 105 632,92	-402 442 426,41

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

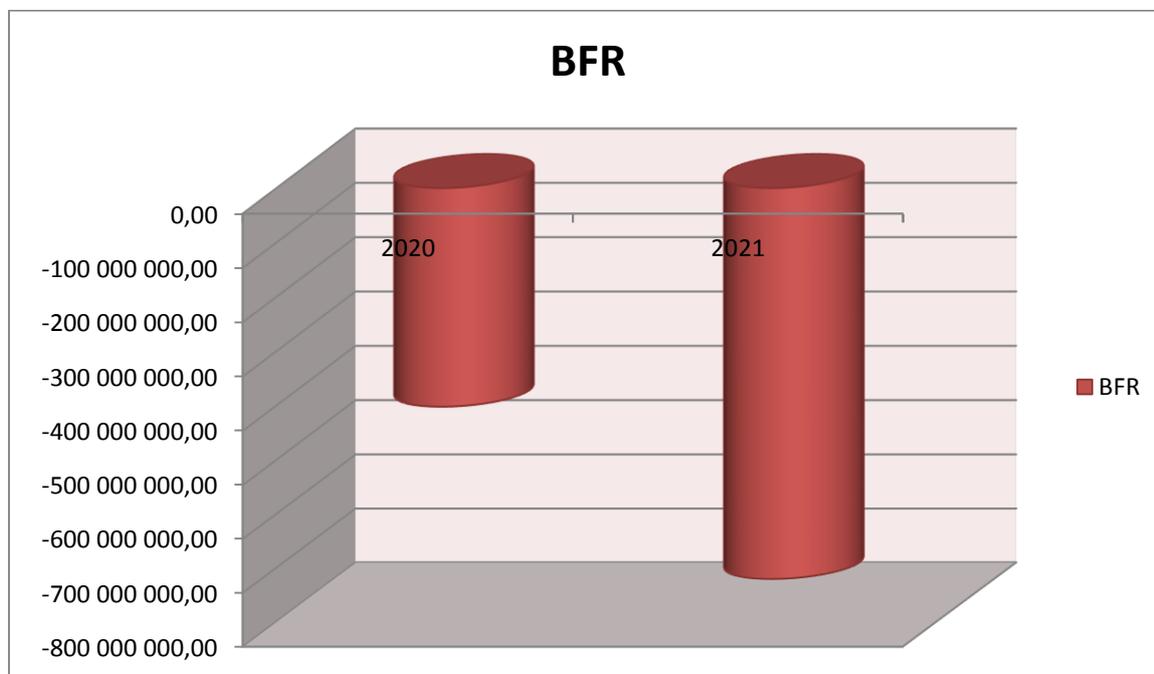
Interprétation :

Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2020 et 2021 sont négatifs. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitations, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme, c'est le cas d'entreprises commerciales.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

Figure N° 6 : représentation graphique du BFR de l'années 2020 et 2021



Source : établi par nous-mêmes.

3.1.3. Le calcul de la trésorerie

Tableau N° 15 : Calcul de la trésorerie.

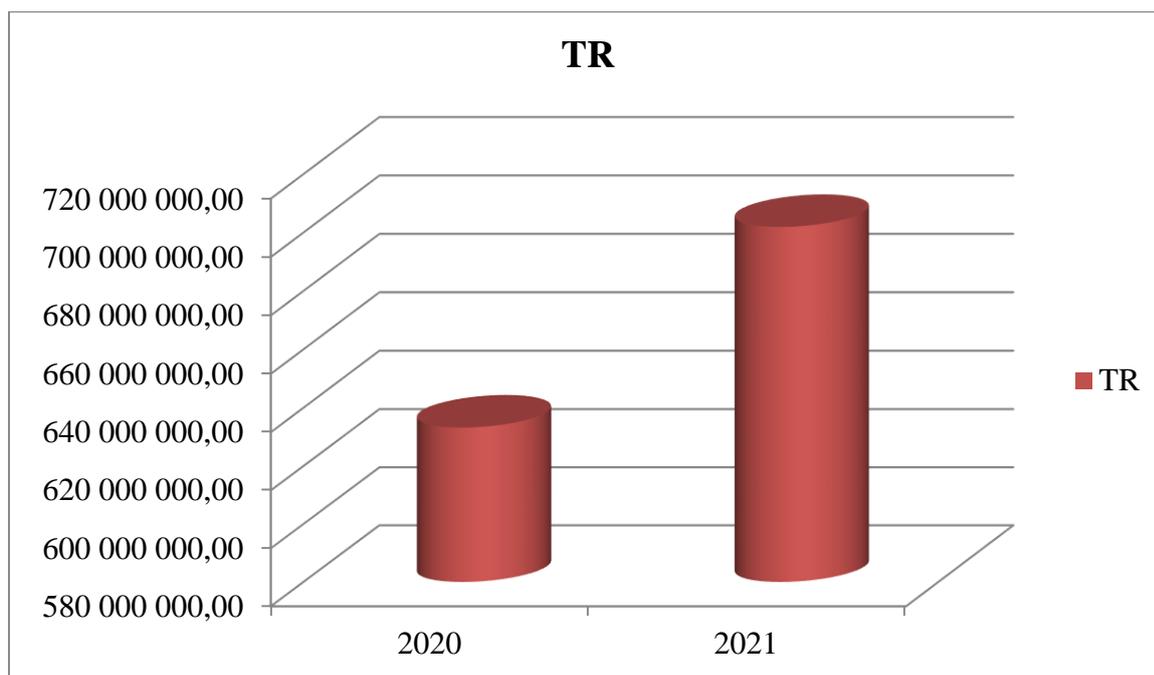
Désignation	2021	2020
Emploi de trésorerie (1)	701 925 940,19	633 240 098,72
Ressources de trésorerie (2)	-	-
Trésorerie (1-2)	701 925 940,19	633 240 098,72

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

L'entreprise affiche au 31.12.2021 une trésorerie positive d'un montant de 701 925 940,19 soit +68 685 841,47 par rapport à l'exercice 2020, cela veut dire que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit fond de roulement > besoin fond de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

Figure N° 7 : représentation graphique du TR de l'années 2020 et 2021



Source : établi par nous-mêmes.

3.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion

Tableau N° 16 : calcul des SIG des années 2020 et 2021

Désignation	2021	2020	Variation	%
Chiffre d'affaire	5 266 784 876,16	5 954 353 212,01	- 687 568 335,85	-12%
a. Production de l'exercice	5 266 784 876,16	5 954 353 212,01	- 687 568 335,85	-12%
-Achats consommés	- 210 244 839,74	- 244 538 047,88	34 293 208,14	-14%
+ marge commerciale	-	-	-	
+service extérieur et autre consommation	- 505 107 112,92	- 377 432 283,98	- 127 674 828,94	34%
6 Consommation de l'exercice	- 715 351 952,66	- 621 970 331,86	- 93 381 620,80	15%
7 Valeur ajoutée (a-b)	4 551 432 923,50	5 332 382 880,15	- 780 949 956,65	-15%
- Charges du personnel	- 3 348 127 686,32	- 3 639 258 101,66	291 130 415,34	-8%
- Impôts, taxes et versements assimilés	- 168 027 095,00	- 167 097 200,86	- 929 894,14	1%
8 Excédent brut d'exploitation	1 035 278 142,18	1 525 427 577,63	- 490 149 435,45	-32%
+Autres produits opérationnels	383 036 195,93	161 124 011,59	221 912 184,34	138%

- Autres charges opérationnelles	- 14 516 856,58	- 14 095 610,79	- 421 245,79	3%
- Dotations aux amortissements et provisions	- 1 022 239 875,14	- 1 032 518 211,39	10 278 336,25	-1%
+ Reprises sur pertes de valeur et provisions	19 393 184,42	16 552 658,14	2 840 526,28	17%
9 Résultat d'exploitation	400 950 790,81	656490425,2	- 255 539 634,37	-39%
+ Produits financiers	488 546 783,48	261 007 154,73	227 539 628,75	87%
- Charges financières.	- 197 723 930,08	- 240 361 205,86	42 637 275,78	-18%
10 Résultat financier	290 822 853,40	20 645 948,87	270 176 904,53	1309%
11 Résultat ordinaire avant impôt (f-e)	691 773 644,21	677 136 374,05	14 637 270,16	2%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 81 859 970,00	- 129 830 528,37	47 970 558,37	-37%
Impôt déferés (variations) sur résultats ordinaires	23 143 913,60	19 977 220,06	3 166 693,54	16%
Total des produits des activités ordinaires	6 157 761 039,99	6 393 037 036,47	- 235 275 996,48	-4%
Total des charges des activités ordinaires	- 5 524 703 452,18	- 5 825 753 970,73	301 050 518,55	-5%
12 Résultats net des activités ordinaires	633 057 587,81	567 283 065,74	65 774 522,07	12%
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-	
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-	
13 Résultats extraordinaires	-	-	-	
14 Résultat net de l'exercice	633 057 587,81	567 283 065,74	65 774 522,07	12%

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

L'EPB clôture les exercices 2020 et 2021 avec un résultat net positif successive de 633 057 587,81 DA et 567 283 065,74 DA.

- **Marge commerciale (MC) :** La MC de l'EPB est nulle, car c'est une entreprise qui procure une prestation de services.

- **Production de l'exercice** : Le total des prestations fournies en 2021 s'élève à 5 266 784 876,16DA, soit (-12 %) par rapport à l'exercice précédent (2020), cette régression est due essentiellement à :
 - La baisse des exportations du pétrole brut durant l'exercice 2021
 - L'arrêt de l'activité au niveau du port sec de TIXTER depuis le 2ème semestre 2020 ;
 - La crise sanitaire ayant perturbé le rythme d'exploitation ;
 - Les mesures de restriction des importations initiées par les pouvoirs publics.
- **La valeur ajoutée (VA)** : s'est contractée de (-15 %) rapportée à l'exercice 2020, cette baisse est due à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'une part, et l'augmentation des consommations intermédiaires en parallèle.
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : l'EBE de l'exercice 2021 a diminué de (-490 149 435,45 DA) comparé à l'exercice 2020, cette baisse reste toujours une conséquence directe de la baisse du chiffre d'affaires.

3.3. Le calcul de la CAF

On va procéder au calcul de la CAF par deux méthodes :

3.3.1. Calcul par la méthode soustractive

Tableau N° 17 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2021	2020
Excédent Brut d'exploitation	1 035 278 142,18	1 525 427 577,63
+transferts de charges d'exploitations	-	-
+autres produits d'exploitation	383 036 195,93	161 124 011,59
-autres charges d'exploitation	- 14 516 856,58	- 14 095 610,79
- /+Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun	-	-
+produits financiers	488 546 783,48	261 007 154,73
-charges financières	- 197 723 930,08	- 240 361 205,86
+produits exceptionnels	-	-
-charges exceptionnelles	-	-
- participations des salariés aux résultats	-	-
-impôt sur les bénéfices	- 81 859 970,00	- 129 830 528,37
+ impôts différés (variation) sur le résultat ordinaire	23 143 913,60	19 977 220,06
CAF	1 635 904 278,53	1 583 248 618,99

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

3.3.2. Calcul par la méthode additive

Tableau N° 18 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2021	2020
Résultat Net de l'exercice	633 057 587,81	567 283 065,74
+Dotations aux amortissements, provision perte de valeur	1 022 239 875,14	1 032 518 211,39
-Reprises sur pertes de valeur et provision	- 19 393 184,42	- 16 552 658,14
+ valeur comptable des éléments d'actifs cédés	-	-
-produits de cessions d'éléments d'actifs immobilisés	-	-
-quotes-parts des subventions d'investissements virés au résultat	-	-
CAF	1 635 904 278,53	1 583 248 618,99

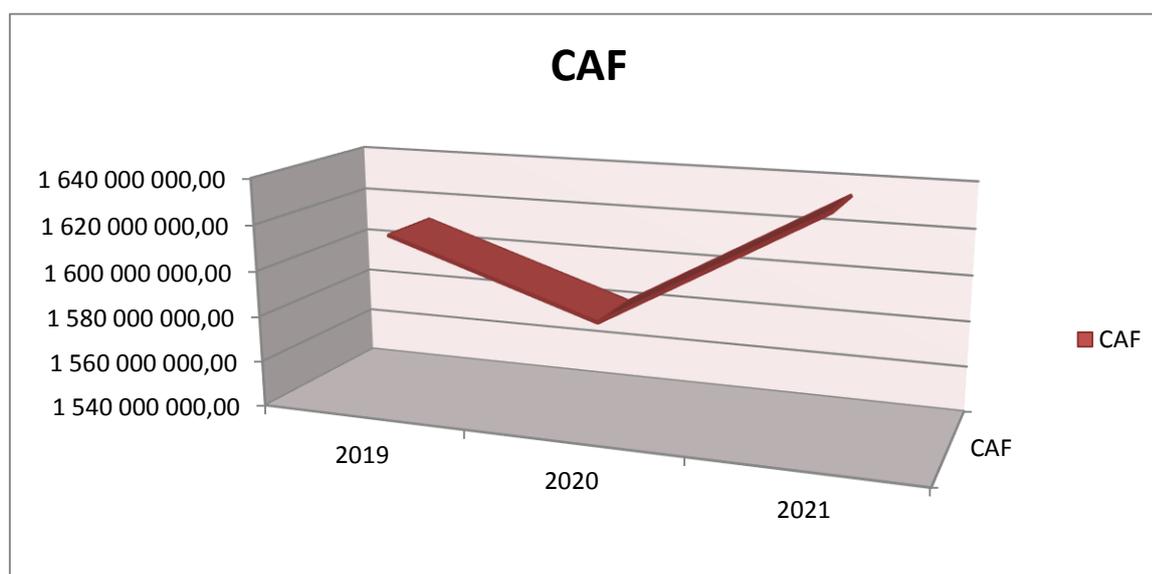
Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2021 a connu une hausse de 52 655 659,54 DA par rapport à l'exercice 2020, justifiée par la hausse du résultat de l'exercice de 12 %.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 03 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

Figure N° 8 : représentation graphique de la CAF de l'années 2020 et 2021



Source : établi par nous-mêmes.

3.4. Calcul des ratios de l'analyse financière

3.4.1. Calcul des ratios de structure financière

Tableau N° 19 : Les ratios de structure financière

Désignation	Formule	2021	2020
R.F.P	KP/VI	1,00	1,01
R.C.R	DLMT/CAF	3,36	4,20
R.I.F	CP/KP	0,71	0,68
R.E	Σ Dettes/ Σ Actif	0,35	0,38

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

- Ratio de financement permanent est moyen durant les 02 derniers exercices. L'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise ne possède pas de capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.
- Ratio d'endettement est inférieur à 50 %. Le niveau d'endettement de l'entreprise est faible.

3.4.2. Calcul des ratios de liquidité

Tableau N° 20 : Les ratios de liquidité

Désignation	Calcul	2021	2020
R.L.G	AC / DCT	0,99	1,13
R.L.R	(VD+VR) / DCT	0,80	0,94
R.L.I	VD / DCT	0,38	0,36

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

- Ratio de liquidité générale est satisfaisant durant les 02 derniers exercices, cela signifie que l'entreprise est en bonne santé financière et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés à temps.
- Ratio de liquidité immédiate pour les 02 derniers exercices est inférieur à 0,50, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime

exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires.

3.4.3. Calcul des ratios de rentabilité

Tableau N° 21 : Ratios de rentabilité

Désignation	Calcul	2021	2020
R.R.E	Rt. exploitation / Total Actif	0,02	0,01
R.R.F	Rt.Net / CP	0,05	0,04
R.R.C	Rt.Net / CA	0,12	0,10
L'effet de levier	R.R.F / R.R.E	2,75	2,71

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

- Ratio de rentabilité économique a connu une légère baisse en raison de la régression du résultat opérationnel de l'entreprise de 39 %.
- Ratio de rentabilité financière reste satisfaisant durant les deux (02) derniers exercices avec une légère amélioration due essentiellement à la hausse du résultat de l'entreprise de 12 %.
- Ratio de rentabilité commerciale, ce ratio exprime la rentabilité de « l'EPB » en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement rentable pour les deux exercices.
- L'effet de levier c'est l'indice positif ou négatif de l'endettement de la rentabilité financière de l'entreprise.

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

3.4.4. Calcul des ratios de solvabilité

Tableau N° 22 : Les ratios de solvabilité

Désignation	Calcul	2021	2020
R.S.G	$\Sigma \text{ACTIF} / \Sigma \text{DETTES}$	2,88	2,66
R.A.F	$\text{CP} / \Sigma \text{Dettes}$	1,88	1,66

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

- Ce ratio est supérieur à 1 durant les 02 derniers exercices, il a connu une légère augmentation, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

- Ratio d'autonomie financière lui aussi est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

3.4.5. Calcul des ratios de gestion**Tableau N° 23 : Les ratios de gestion**

Désignation	Calcul	2020	2021
Ratio de recouvrement des créances clients	$\text{Créances clients} \times \frac{360}{\text{CA TTC}}$	35j	35j
Ratio des frais de personnel	$\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	61%	64%

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

- Avec une moyenne de 35 jours, le délai de paiement des clients est très satisfaisant. Cette performance est due à l'optimisation de la gestion du processus recouvrement.

- Hausse du ratio des frais de personnel / chiffre d'affaires de 03 points, en raison de montant très important des frais de personnel qui représente 60 % du total charges d'une part, et la baisse du chiffre d'affaires de 12 % d'autre part.

- Le ratio de frais de personnel / valeur ajoutée a connu lui aussi une augmentation de 06 points, en raison de la baisse conséquente valeur ajoutée.

Tableau N° 24 : Calcul des ratios de profitabilité de l'activité :

Désignation	Calcul	2021	2020
Taux R.P.E	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA HT}} \times 100$	20%	26%
Taux R.P.E.N	$\frac{\text{RE}}{\text{CA HT}} \times 100$	8%	11%
Taux R.P.F	$\frac{\text{RCAI}}{\text{CA HT}} \times 100$	13%	11%

Source : établi par nous-mêmes à partir de la documentation de l'entreprise.

Interprétation :

Le taux de profitabilité économique est élevé en 2020 par rapport a 2021 de 6%.

Le taux de profitabilité économique net est élevé en 2020 par rapport a 2021 de 3%.

Le taux de profitabilité financière de l'année 2020 est inférieur a celui de 2021 de 2%.

3.5. Tableau de bord

Le tableau de bord financier et comptable est un outil d'observation qui s'appuie principalement sur des données financières et comptables. Il contient les indicateurs de résultats et les ratios de gestion pour comprendre et évaluer les performances de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus représente les différents indicateurs de tableau financier

Tableau N° 25 : tableau de bord .

Chapitre III Analyse de la performance financière de l'EPB

	indicateurs/ratios	unité	Année 2020	Année 2021	Variation	%	Pictogrammes
			1	2	(2-1)		
Bilan des grandes masses	AF	DZD	20 414 031 929,97	19 280 550 295,67	- 1 133 481 634,30	-6%	
	AC	DZD	1 997 380 078,65	1 807 497 590,20	- 189 882 488,45	-10%	
	KP	DZD	20 644 829 602,28	19 261 370 602,94	- 1 383 458 999,34	-7%	
	CP	DZD	14 001 668 035,07	13 761 910 998,88	- 239 757 036,19	-2%	
	DLMT	DZD	6 643 161 567,21	5 499 459 604,06	- 1 143 701 963,15	-17%	
	DCT	DZD	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	3%	
	Total	DZD	22 411 412 008,62	21 088 047 885,87	- 1 323 364 122,75	-6%	
Indicateur d'équilibre financier	FRNG	DZD	230 797 672,31	- 19 179 692,73	- 249 977 365,04	-108%	

Chapitre III Analyse de la performance financière de l'EPB

	BFR	DZD	- 402 442 426,41	- 721 105 632,92	- 318 663 206,51	79%	😊
	TR	DZD	633 240 098,72	701 925 940,19	68 685 841,47	11%	😊
Les soldes intermédiaires de gestion	CI	DZD	5 954 353 212,01	5 266 784 876,16	- 687 568 335,85	-12%	😞
	EBE	DZD	1 525 427 577,63	1 035 278 142,18	-490149435,5	-32%	😞
	RE	DZD	656 490 425,18	400 950 790,81	-255539634,4	-39%	😞
	RF	DZD	20 645 948,87	290 822 853,40	270 176 904,53	1309%	😊
	RCAI	DZD	677 136 374,05	691 773 644,21	14 637 270,16	2%	😊
	RN	DZD	567 283 065,74	633 057 587,81	65 774 522,07	12%	😊

Chapitre III Analyse de la performance financière de l'EPB

La capacité d'autofinancement	CAF	DZD	1 583 248 618,99	1 635 904 278,53	52 655 659,54	3%	
Ratios de structures financières	R.F.P	DZD	1,01	1,00	-0,01	-1%	
	R.C.R	DZD	4,2	3,36	-0,84	-20%	
	R.I.F	DZD	0,68	0,71	0,03	4%	
	R.E	DZD	0,38	0,35	-0,03	-8%	
Ratios de liquidités	R.L.G	DZD	1,13	0,94	-0,19	-17%	
	R.L.R	DZD	0,94	0,8	-0,14	-15%	
	R.L.I	DZD	0,36	0,38	0,02	6%	

Chapitre III Analyse de la performance financière de l'EPB

								😊
Ratios de rentabilités	R.R.E	DZD	0,01	0,02	0,01	100%		😊
	R.R.F	DZD	0,04	0,05	0,01	25%		😊
	R.R.C	DZD	0,10	0,12	0,02	20%		😊
	Effet de levier	DZD	2,71	2,75	0,04	1%		😊
Ratios de solvabilité	R.S.G	DZD	2,66	2,88	0,22	8%		😊
	R.A.F	DZD	1,66	1,88	0,22	13%		😊
Ratios de gestion	R.R.C.C	DZD	35J	35J	-	-		-
		DZD	64%	61%	-3%	-5%		

Chapitre III Analyse de la performance financière de l'EPB

	R. Frais de personnel							
Ratios de profitabilité économique	Taux R.P.E	DZD	26%	20%	-6%	-23%		
	Taux R.P.E.N	DZD	11%	8%	-3%	-27%		
	Taux R.P.F	DZD	11%	13%	2%	18%		

Source : établi par nous-mêmes.

Conclusion

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

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

Nous avons aussi apprécié la performance financière et économique pour les deux exercices (2020,2021) en s'abordant l'analyse de certains résultats figurant dans les états financiers.

Conclusion générale

Notre étude sur l'appréciation de la performance financière au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) nous a permis de comprendre le concept de performance en étudiant les termes qui le caractérise.

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

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

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

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

Nous avons constaté que l'analyse du tableau de bord est considérée comme un principal outil de contrôle des performances et elle est indispensable pour l'entreprise portuaire de Bejaia. Les tableaux de bord fournissent des informations complètes et utiles conduisant à poser les bonnes questions qui aident à la prise de décision. Les tableaux de bord sont vus comme un outil de communication interne et externe qui permet aux analystes financiers d'attirer l'attention des managers sur les points clés de l'analyse financière pour améliorer la performance de l'entreprise.

Au cours de notre stage à l'EPB, nous avons pu recueillir un ensemble d'informations qui nous ont permis de juger nos hypothèses de recherche, ce qui nous a amené à les affirmer comme suit :

« **L'EPB** », a traité les principaux indicateurs de mesure de la performance, et cette dernière est mesurée au sein de cette entreprise par l'analyse des ratios.

Pour « **l'EPB** », l'analyse du tableau de bord est considérée comme un outil principal de performance.

Nous avons tenté également de mesurer la performance financière et économique pour les deux exercices (2020,2021) réalisées par « **l'EPB** ». Cette mesure nous a permis d'appliquer les différents indicateurs de mesure de la performance sur le terrain et de s'informer sur le niveau de la performance de cette entreprise. Ainsi, l'expérience en entreprise nous a aidés à élargir nos connaissances sur le fonctionnement d'une organisation.

Liste bibliographique

• **Ouvrages**

1. A.FERNENDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, Paris 2008.
2. Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion », Maroc 2006.
3. Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière » 10^{ème} édition, paris, 2006.
4. Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière » ,12^{ème} édition, Paris, 2014.
5. Béatrice et Francis grandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005.
6. BELLALAH Mondher, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris.
7. BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
8. BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
9. Cf.A.Marion, ouvr.cit,.
10. CHAMBOST I. et CUYAUBERE T., Gestion financière, édition Dunod, 2006.
11. Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11 « contrôle de gestion » édition Dunod.
12. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DECF, « contrôle de gestion », 5^{ème} éditions, édition Dunod.
13. COHENE, E, « analyse financière », édition ECONOMICA, 5^{eme} édition Paris, 2004.
14. DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris.
15. Elie COHEN, Analyse financière, 4^{ème}éd. Economica, paris 1997.
16. FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, Paris 2005.
17. Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1^{ère} édition, Espagne, 2018.
18. GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
19. Hervé Ravily et Vanessa Serret, « principe d'analyse financière », 1^{ère} édition, Espagne, 2003.

20. HOUARAU, CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 200.
21. Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 3^{ème} édition, Paris, 2006.
22. Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4^{ème} édition, Paris, 2010.
23. HUBRET de la Bruslerie « Analyse financière : information financière et diagnostique », 3^{ème} éd. Paris édition Dunod, 2006.
24. KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
25. MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES: « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998.
26. PEVRAND G, analyse financière avec exercice, édition VUIBERT, paris, 1990.
27. VERNIMMEN Pierre, Op.cit.

- **Articles et revues**

1. Berland N. (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr
2. LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/html>.
3. MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P.2. IN <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php>.

- **Mémoire**

1. DJENNADI A et CHEMOUN N, « Analyse financière des entreprise », mémoire de fin d'études, université de Bejaia, 2015.
2. SAOU.O et ABBACHE.KH, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », mémoire master, université de Bejaia, 2017.

- **Webographie**

1. <https://earn.fr/comment-ameliorer-la-performance-financiere-dune-entreprise/>, consulté le 11/04/2022 à 14h24.
2. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198801-ratio-definition/> consulté le 19/05/2022 à 11H00
3. <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord> consulté le 21/05/2022 à 17H10.

4. https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html, consulté le 15/03/2022 à 10h50.
5. https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html, consulté le 15/03/2022 à 10h32.

Annexes

Tableau n°01 : Produits importés et exportés :

Exercice 2021

En Tonne

Produits	Débarqués		Embarqués	
	2020	2021	2020	2021
PROD. AGRICOLES / DENREES ALIMENTAIRES	7 106 793	6 794 392	775 292	846 868
Animaux vivants	2 381	591	-	-
Blé	646 862	887 190	-	-
Autres céréales	2 933 347	2 468 307	-	-
Pommes de terre	-	297	54	-
Fruits et légumes	-	-	150	-
Matières textiles	7 544	6 595	-	-
Bois	486 725	466 265	-	-
Sucre	1 550 165	1 856 273	762 094	817 644
Lait	53 243	25 436	-	-
Vins et alcools	15 271	15 063	-	-
Semoule & Farine	-	-	-	-
Nourriture pour animaux	739 688	451 853	-	-
Oléagineux	635 778	588 505	9 150	25 248
Autres	35 789	28 017	3 844	3 976
COMBUSTIBLES, MINERAUX SOLIDES	-	-	-	-
Houille	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
PRODUITS PETROLIERS	758 031	902 279	4 451 553	1 815 213
Pétrole Brut	-	-	4 451 553	1 815 213
Méthane	-	-	-	-
Butane – propane	146 037	164 574	-	-
GPL	-	-	-	-
Ammoniaque	-	-	-	-
Hydrocarbures raffinés	611 994	737 705	-	-
Autres	-	-	-	-
MINERAIS ET PRODUITS METALLURGIQUES	319 786	148 096	2 930	158
Minerais	-	-	-	-
Ferrailles	-	-	-	-
Métaux ferreux	301 451	132 975	-	-
Métaux non ferreux	18 335	15 121	2 930	158
Autres	-	-	-	-
MINERAUX ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION	415 445	396 070	373	801
Minéraux	-	-	-	-
Ciment	-	-	-	-
Autres	415 445	396 070	373	801
ENGRAIS ET PRODUITS CHIMIQUES	573 445	440 126	-	-
Engrais naturels	44 564	10 515	-	-
Phosphates	34 009	465	-	-
Autres	-	-	-	-
Engrais manufactures	-	-	-	-
Produits chimiques	494 872	429 146	-	-
MARCHANDISES DIVERSES	1 043 719	863 853	287 506	248 178
TOTAL	10 217 219	9 544 816	5 517 654	2 911 218

Tableau n°02 : Rendements des principaux produits :
Exercice 2021

Tonne/Mètre linéaire de quai

Produits	Rendements		
	Norme	2020	2021
Mais	1 080	1 121	1 097
Bois Préélingué	405	446	456
Bois non préélingué	270	242	219
Soja	720	785	733
Fer RAB	340	424	421
Argile	720	932	1 011
Fil machine	468	558	580
Aciers	422	555	549

Tableau n°03 : Bilan actif :

Exercice 2021

En Dinars

Libellé	Montant brut	Amort. / Prov.	2021	2020
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisitions (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	59 119 114,78	55 299 278,17	3 819 836,61	11 724 420,88
Immobilisations corporelles	22 624 885 364,82	9 092 567 445,72	13 532 317 919,10	14 193 715 016,31
Terrains	69 440 800,00	-	69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments	3 606 041 469,06	715 360 132,44	2 890 681 336,62	2 944 768 690,96
Autres immobilisations corporelles	18 810 199 095,76	8 377 207 313,28	10 432 991 782,48	11 040 301 525,35
Immobilisations en concession	139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours	1 172 182 683,41		1 172 182 683,41	1 147 897 095,69
Immobilisations financières	4 299 418 251,83	130 095 809,96	4 169 322 441,87	4 676 437 065,87
Titres mis en équivalence	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	374 625 650,63	113 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
Autres titres immobilisés	3 906 915 648,00	17 000 000,00	3 889 915 648,00	4 407 030 272,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	17 876 953,20	-	17 876 953,20	7 876 953,20
Impôts différés actif	402 907 414,68		402 907 414,68	384 258 331,22
TOTAL ACTIF NON COURANT	28 558 512 829,52	9 277 962 533,85	19 280 550 295,67	20 414 031 929,97
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	353 946 013,97	1 270 773,08	352 675 240,89	335 046 008,79
Créances et emplois assimilés	865 824 872,88	112 928 463,76	752 896 409,12	1 029 093 971,14
Clients	722 686 978,01	112 928 463,76	609 758 514,25	683 308 406,92
Autres débiteurs	122 216 704,25	-	122 216 704,25	81 311 943,73
Impôts et assimilés	20 921 190,62	-	20 921 190,62	264 473 620,49
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	701 925 940,19	-	701 925 940,19	633 240 098,72
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	701 925 940,19	-	701 925 940,19	633 240 098,72
TOTAL ACTIF COURANT	1 921 696 827,04	114 199 236,84	1 807 497 590,20	1 997 380 078,65
TOTAL GENERAL ACTIF	30 480 209 656,56	9 392 161 770,69	21 088 047 885,87	22 411 412 008,62

Tableau n°04 : Bilan passif :**Exercice 2021****En Dinars**

Libellé	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)	9 662 006 017,94	9 394 958 558,49
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence (1)	-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	633 057 587,81	567 283 065,74
Autres capitaux propres - Report à nouveau -	- 33 152 606,87	539 426 410,84
Part de la société consolidante (1)	-	-
Part des minoritaires (1)	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	13 761 910 998,88	14 001 668 035,07
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	3 887 256 431,08	5 089 534 266,32
Impôts (différés et provisionnés)	-	4 494 830,14
Autres dettes non courantes	139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance	1 472 999 172,98	1 409 928 470,75
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	5 499 459 604,06	6 643 161 567,21
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	495 554 417,43	475 595 811,14
Impôts	204 081 273,32	356 244 169,90
Autres dettes courantes	1 127 041 592,18	934 742 425,30
Trésorerie passif	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 826 677 282,93	1 766 582 406,34
TOTAL GENERAL PASSIF	21 088 047 885,87	22 411 412 008,62

Tableau n°05 : Comptes de résultat (par nature) :**Exercice 2021****En Dinars**

Libellé	2021	2020
Chiffre d'affaires	5 266 784 876,16	5 954 353 212,01
Variation stocks produits et en cours	-	-
Production immobilisée	-	-
Subventions d'exploitation	-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 266 784 876,16	5 954 353 212,01
Achats consommés	- 210 244 839,74	- 244 538 047,88
Services extérieurs et autres consommations	- 505 107 112,92	- 377 432 283,98
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	- 715 351 952,66	- 621 970 331,86
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	4 551 432 923,50	5 332 382 880,15
Charges de personnel	- 3 348 127 686,32	- 3 639 858 101,66
Impôts, taxes et versements assimilés	- 168 027 095,00	- 167 097 200,86
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 035 278 142,18	1 525 427 577,63
Autres produits opérationnels	383 036 195,93	161 124 011,59
Autres charges opérationnelles	- 14 516 856,58	- 14 095 610,79
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 1 022 239 875,14	- 1 032 518 211,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions	19 393 184,42	16 552 658,14
V. RESULTAT OPERATIONNEL	400 950 790,81	656 490 425,18
Produits financiers	488 546 783,48	261 007 154,73
Charges financières	- 197 723 930,08	- 240 361 205,86
VI. RESULTAT FINANCIER	290 822 853,40	20 645 948,87
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	691 773 644,21	677 136 374,05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 81 859 970,00	- 129 830 528,37
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	23 143 913,60	19 977 220,06
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 157 761 039,99	6 393 037 036,47
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 5 524 703 452,18	- 5 825 753 970,73
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	633 057 587,81	567 283 065,74
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)	-	-
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	633 057 587,81	567 283 065,74

Table des matières

Remerciements.....	
Dédicaces	
Listedesabréviations.....	
Liste des Tableaux :	
Liste des figures :	
Introduction générale	1

Chapitre I: Généralités sur la performance financière d'une entreprise

Introduction.....	4
Section 01 : Notion de base sur la performance financière.....	4
1.1. Définition de la performance financière :	4
1.2. Les objectifs de la performance financière	5
1.3. Les composantes de la performance :	6
1.4. Les étapes de la performance financière :.....	7
1.4.1. Fixer des objectifs	8
1.4.2. Mettre en place des KPI (key performance indicators).....	8
1.4.3. Disposer d'un tableau de bord	8
1.4.4. Analyser les écarts	9
1.4.5. Prendre des décisions éclairées	9
1.5. Typologies de la performance.....	9
1.5.1. La performance organisationnelle.....	9
1.5.2. La performance économique.....	10
1.5.3. La performance financière	10
1.5.4. La performance managériale.....	10
Section 02 : les formes et les dimensions de la performance.....	11
2.1. Les formes de la performance financière :.....	11
2.1.1. La performance personnelle.....	11
2.1.2. La performance clients :.....	11
2.1.3. La performance actionnaire	12
2.1.4. La performance partenaire	12
2.1.5. La performance sociale	12
2.2. Les dimensions de la performance financière :.....	13
Section 03 : Généralités sur l'analyse financière.....	14
3.1. Définition de l'analyse financière :	14

3.2. Les objectifs de l'analyse financière :	14
3.3. Le rôle de l'analyse financière :	14
3.4. Les méthodes de l'analyse financière :	15
3.4.1. Présentation du bilan financier :	16
A. Définition du bilan financier :	16
B. Les composants du bilan financier :	16
3.4.2. Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :	18
A. Définition :	18
B. Présentation des SIG :	19
C. Les ratios de profitabilité de l'activité :	22
3.4.3. Présentation de la capacité d'autofinancement et l'autofinancement :	23
A. Définition de la CAF :	23
B. Les méthodes de calcul de la CAF :	23
C. L'autofinancement (A.F) :	25

Chapitre II: Les indicateurs de la performance financière

Introduction :	26
Section 01 : les indicateurs de mesure de la performance financière :	26
1.1. Analyse de l'équilibre financier par FRN, BFR, TR :	26
1.1.1. Le fond de roulement (FRN) :	26
1.1.2. Le besoin de fond de roulement (BFR) :	27
1.1.3. La trésorerie (TR) :	27
Section 02 : Présentation et interprétation des ratios	29
2.1. Définition de ratio :	29
2.2. Les différents types de ratio :	30
2.2.1. Les ratios de structure financière :	30
2.2.2. Les ratios de liquidité	31
2.2.3. Les ratios de rentabilités (R.R) :	31
2.2.4. Les ratios de solvabilité :	34
2.2.5. Les ratios de gestion :	35
Section 03 : Le tableau de bord	35
3.1. Définition du tableau de bord	35
3.2. Les rôles du tableau de bord	36
3.3. Les instruments du tableau de bord	38
3.3.1. La conception générale.	38
3.3.2. Les instruments utilisés	39
3.4. Les indicateurs du Tableau de Bord pour la mesure de la performance	41

3.4.1. Les indicateurs financiers :	41
3.4.2. Les indicateurs non financiers :	42
3.5. Les différents types du tableau de bord	42
3.5.1. Le pilotage opérationnel :	42
3.5.2. Le pilotage stratégique :	42
3.5.3. L'analyse de données :	43
3.6. Les limites des tableaux de bord	43
Conclusion	44

Chapitre III: Analyse de la performance financière de l'EPB

Introduction	45
Section 01 : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	45
1.1. Historique de l'EPB	45
1.1.1. Généralité sur le port de Bejaia :	45
1.1.2. Historique et cadre juridique :	46
1.1.3. Implantation géographique du port de Bejaia :	48
1.2. Missions et activités de l'entreprise :	48
1.2.1. Les missions de l'EPB :	48
1.2.2. Les activités de l'EPB :	49
1.2.3. La description des services :	49
1.3. Présentation organique de l'EPB :	50
Section 02 : Présentation des documents d'analyse financière	54
2.1. Présentation du bilan financier :	54
2.1.1. Présentation de l'actif du Bilan financier :	54
2.1.2. Présentation de passif du Bilan financier :	55
2.2. Présentation du bilan financier des grandes masses :	56
Section 03 : Analyse de la performance financière de l'EPB	58
3.1. Analyse des indicateurs d'équilibre financiers :	58
3.1.1. Le calcul du fond de roulement net :	58
3.1.2. Le calcul du besoin de fond de roulement	59
3.1.3. Le calcul de la trésorerie :	60
3.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion :	61
3.3. Le calcul de la CAF	63
3.3.1. Calcul par la méthode soustractive	63
3.3.2. Calcul par la méthode additive	64
3.4. Calcul des ratios de l'analyse financière :	65
3.4.1. Calcul des ratios de structure financière	65

3.4.2. Calcul des ratios de liquidité.....	65
3.4.3. Calcul des ratios de rentabilité.....	66
3.4.4. Calcul des ratios de solvabilité.....	66
3.4.5. Calcul des ratios de gestion.....	67
3.5. Tableau de bord.....	68
Conclusion	74
Conclusion générale	75
Liste bibliographique	
Annexes	

Résumé

La performance est la réalisation des objectifs et des résultats. Elle est mesurée et corrélée selon les principes d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. La performance financière est appréciée à partir des documents comptables, et pour mesurer correctement cette performance, il est nécessaire d'en comprendre les critères, les indicateurs et les déterminants clés. Afin d'entrer directement dans la logique de la gestion de la performance, les entreprises doivent rechercher des activités qui créent de la valeur dans le futur et envisager de réagir aux conditions changeantes du marché, une recherche bibliographique et une formation pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia sont nécessaires pour rendre cela possible grâce à l'analyse des métriques et ratios pour évaluer la performance financière de l'EPB. A travers cette analyse, on voit l'ancrage performant de cette entité stratégique, vue comme un moteur de développement régional et national.

Mots clés : performance financière, efficacité, efficience, indicateurs, ratios.

Abstract

Performance is the achievement of objectives and results. It is measured and correlated according to the principles of effectiveness, efficiency, consistency and relevance. Financial performance is assessed on the basis of accounting documents, and to correctly measure this performance, it is necessary to understand the criteria, indicators and key determinants. In order to enter directly into the logic of performance management, companies must look for activities that create value in the future and consider reacting to changing market conditions, a bibliographic research and practical training within the port company of Bejaia are needed to make this possible through the analysis of metrics and ratios to assess the financial performance of the EPB. Through this analysis, we see the effective anchoring of this strategic entity, seen as a driver of regional and national development