

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Économiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences financières et comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences financières et comptabilité
Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit

Évaluation de la performance financière d'une entreprise :
Méthodes et Outils
Cas : L'Entreprise Publique Économique de Confection &
Habillement (Unité de Bejaia)

Réalisé par :

Mr. DOUMBIA Samba

Mlle. DOSSOU Solange

Sous la direction de :

Mr. ARAB Zoubir

Membre de jury

Président :

Examineur :

Rapporteur :

2022-2023

Dédicace

Je dédie ce modeste travail ;

A mon idole, mon exemple parfait, celui qui s'est toujours sacrifié pour que je sois dans les meilleures conditions possibles, mon père DOUMBIA Adama.

A mon bonheur, ma vie, mon inspiration, la lumière de ma vie, celle qui se bat nuit et jour pour me voir heureux, ma maman DIALLO Fatoumata.

Au meilleur des frères et sœurs qui m'ont toujours apporté leurs inconditionnels soutiens physiques et morales.

A mon binôme DOSSOU Solange pour sa disponibilité et son courage ainsi qu'à Mme DOUMBIA, une personne en or, pour son encouragement, les rappels et la motivation qu'elle me procurait.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mes études supérieures. Qu'Allah soit satisfait de vous.

DOUMBIA samba

Dédicace

Je dédie ce modeste travail ;

A mes très chers parents DOSSOU Pierre paix à son âme et à ma mère DJOSSOU Béatrice pour leur amour inconditionnel, à mes frères et sœurs biologiques que j'aime d'un amour particulier DOSSOU Alexis, DOSSOU Charlotte, DOSSOU Blandine.

A mon oncle GOUTON Gaston et son épouse Elvire Josita qui m'ont considéré comme leur propre enfant après la mort de mon père) pour leur confiance, leur soutien, leur conseil et leur sacrifice inestimable sans eux je ne serais pas là où je suis.

A mon binôme DOUMBIA Samba pour son investissement. A mes chers frères et sœurs christ (Moses, Constantin, Raja, Roberto Junior, Erole, Aristarque KENOU, Antony, Diana, Catherine, Lisa, Margarida, Clémentine, Angélica, Robinah) qui m'ont vraiment soutenu en Algérie, à une personne très spéciale qui m'est très chère Caleb KABAYO qui a toujours été là pour moi dans les moments les plus difficiles, à mon meilleur ami OLAYE Laurent Jacob pour son amour et son encouragement. Que ce travail traduit ma gratitude, mon affection et mon grand amour.

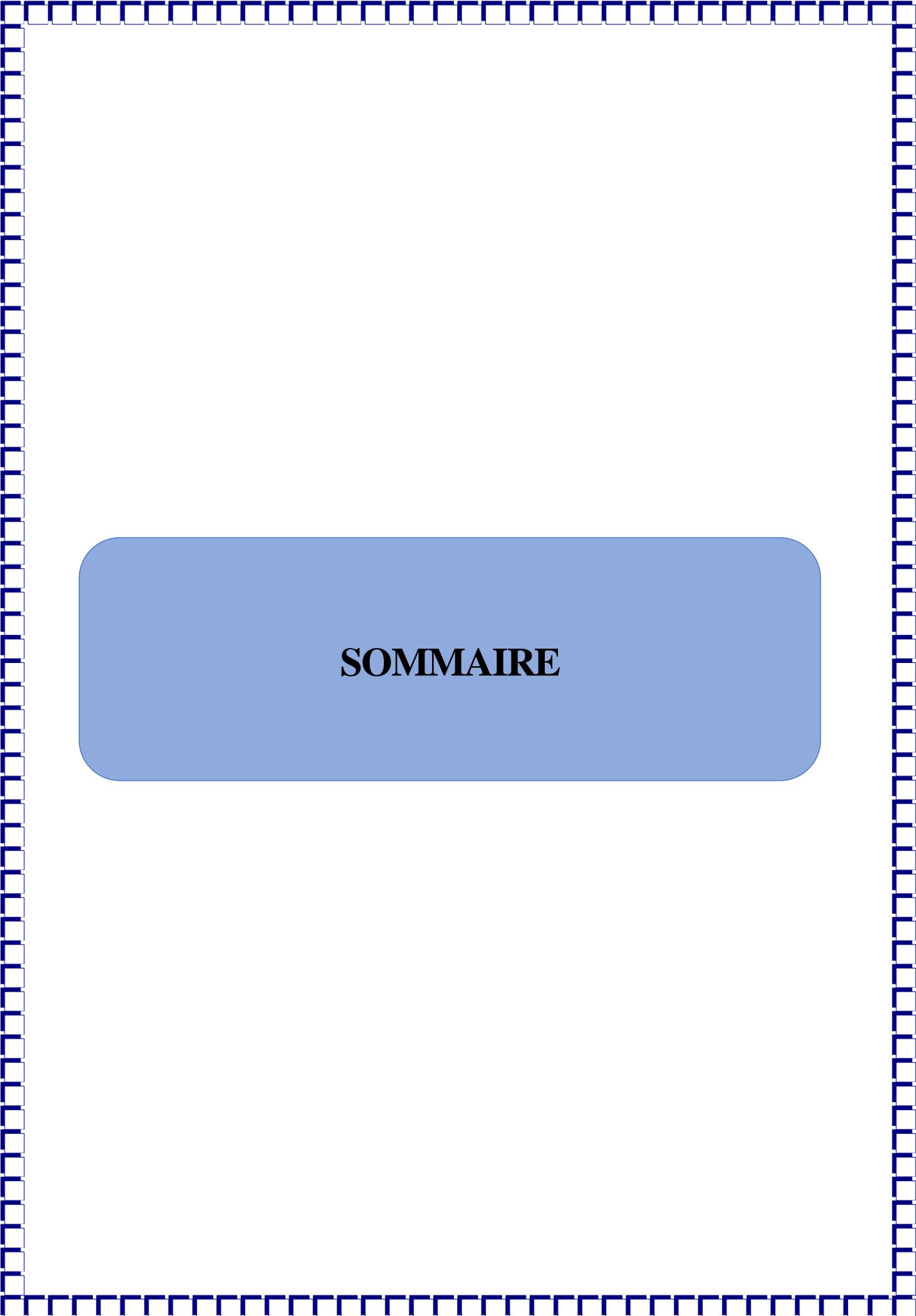
DOSSOU Solange

Remerciements

Nous remercions le Bon Dieu de nous avoir donné le courage et la foi de terminer ce travail. Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à tous ceux de près ou de loin qui ont contribué à l'élaboration de notre mémoire.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre gratitude à Mr ARAB Zoubir, notre promoteur pour ses conseils et ses orientations.

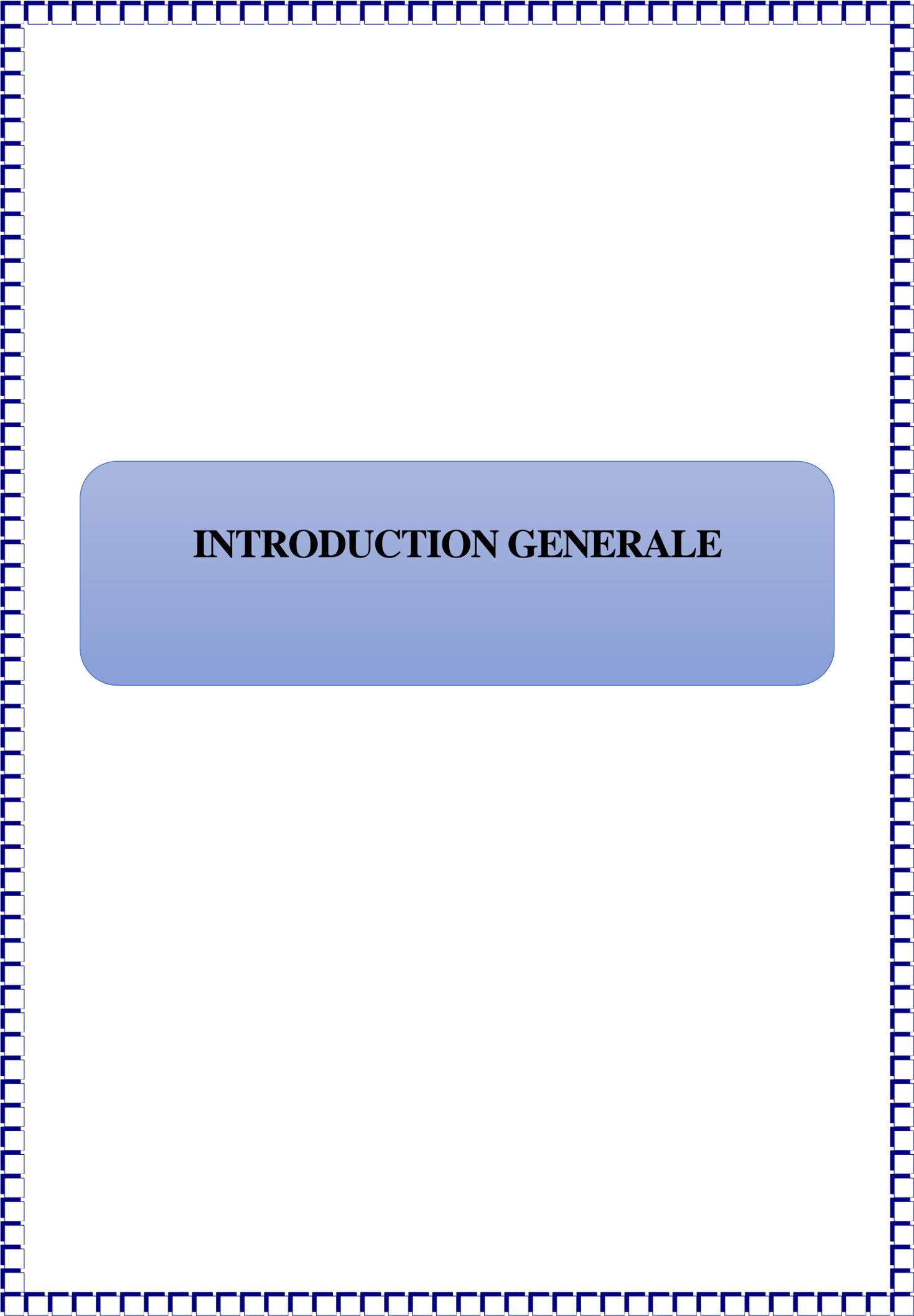
Nous remercions également à notre maître de stage Mr MAIOU Ouahib, responsable d'audit et contrôle de gestion au sein de l'EPE-C&H-SPA Unité de Bejaïa. Sans oublier les enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire.



SOMMAIRE

Sommaire

Dedicaces	
Remerciements.....	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspect théorique de la performance.....	4
Introduction chapitre I.....	5
I Notion de performance	6
II Concept de la performance financière.....	16
III Les indicateurs de la performance financière	21
Conclusion chapitre I	29
Chapitre II : Les méthodes et outils d'évaluation de la performance financière.....	30
Introduction chapitre II	31
I Les outils d'analyses et méthodes de la performance financière	32
II Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière	53
III Les modèles d'évaluation de la performance financière	71
Conclusion chapitre II.....	74
Chapitre III : L'analyse de la performance financière de l' EPE C&H SPA, UNITÉ de BEJAIA	75
Introduction chapitre III	76
I Présentation de l'organisme d'accueil.....	77
II Système d'Organisation de l'organisme d'accueil.....	84
III Evaluation de la performance financière de l'EPA-C&H-SPA.....	88
Conclusion chapitre III	109
Conclusion Générale	110
Bibliographie.....	113
Annexes.....	119
Liste des Abréviations	124
Liste des Figures et Tableaux	127
Table des matières.....	129
Résumé.....	138



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Une entreprise est une organisation ou une entité dotée de ressources humaines, physiques et financières qu'elle utilise pour produire et fournir des biens et des services destinés à la vente, en vue de réaliser des bénéfices pour atteindre deux objectifs essentiels qui sont sa rentabilité et sa solvabilité.

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à une variété de défis, de la concurrence féroce aux changements économiques, et en tenant compte de la mondialisation des marchés, les entreprises sont soumises à des épreuves rigoureuses auxquelles il faut répondre de manière positive. Cela passe par le niveau de la performance de l'entreprise qui n'est pas indifférent à tous ces défis.

De ce fait l'entreprise est donc amenée à améliorer sa performance, vue comme cherchant à maximiser le rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens réalisés, et pour atteindre l'objectif fixé, nous effectuerons une analyse objective de la performance de l'entreprise en identifiant des indicateurs clés et en prenant en compte les outils nécessaires à l'objectif suivant.

D'une manière générale, la performance est le résultat en termes de métriques réalisées dans le domaine d'activité. Quant à la performance de l'entreprise, elle représente le degré d'atteinte des objectifs fixés. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être efficace et efficiente à la fois. Lorsqu'une entreprise parvient à atteindre ses objectifs, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente dans la mesure où les moyens mis en œuvre pour l'atteinte de ses objectifs sont minimisés. Une entreprise doit être performante pour garantir sa survie, sa pérennité et surtout mettre en avant ses avantages concurrentiels.

Cependant, nombreuses sont des entreprises qui ont des difficultés à élaborer un système d'évaluation de performance efficace. Le fait que ces entreprises ne reconnaissent que des mesures traditionnelles pouvant leurs engendrer certaines difficultés, par ce que ces mesures ne prennent pas en considération tous les facteurs économiques et environnementaux pouvant affecter la performance.

Introduction générale

Les entreprises sont contraintes de prendre en considération non seulement ces acteurs internes (actionnaires, salariés, manager...), mais aussi plusieurs facteurs externes (clients, fournisseurs, bayer de fond...) suite à des nouvelles réalités économiques.

La performance est également liée à la vision, à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. En ce sens, la performance d'une entreprise peut être mesurée sous différents angles. Il s'agit de performances financières, économiques, organisationnelles, environnementales, etc.

Le choix de ce thème vise à donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise et à apprendre à mesurer la performance financière à partir de ses différents indicateurs et outils ainsi que la maîtrise des concepts liée à notre sujet.

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : ***De quelle manière apprécier et piloter la performance financière de l'EPE-C&H-SPA ?***

De cette problématique, découlent les sous-questions suivantes :

- Quels sont les avantages pour l'EPE-C&H-SPA d'évaluer sa performance financière ?
- L'EPE-C&H-SPA possède-t-elle d'outils ou méthodes pour la réalisation de cette appréciation ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : L'évaluation de la performance financière de l'entreprise est primordiale, permettant d'assurer sa pérennité et aide cette dernière à mieux gérer ces ressources pour aboutir à ses objectifs.

H2 : La détention des outils et méthodes par l'EPE-C&H- SPA permet de connaître son niveau de performance et la piloter de manière efficace.

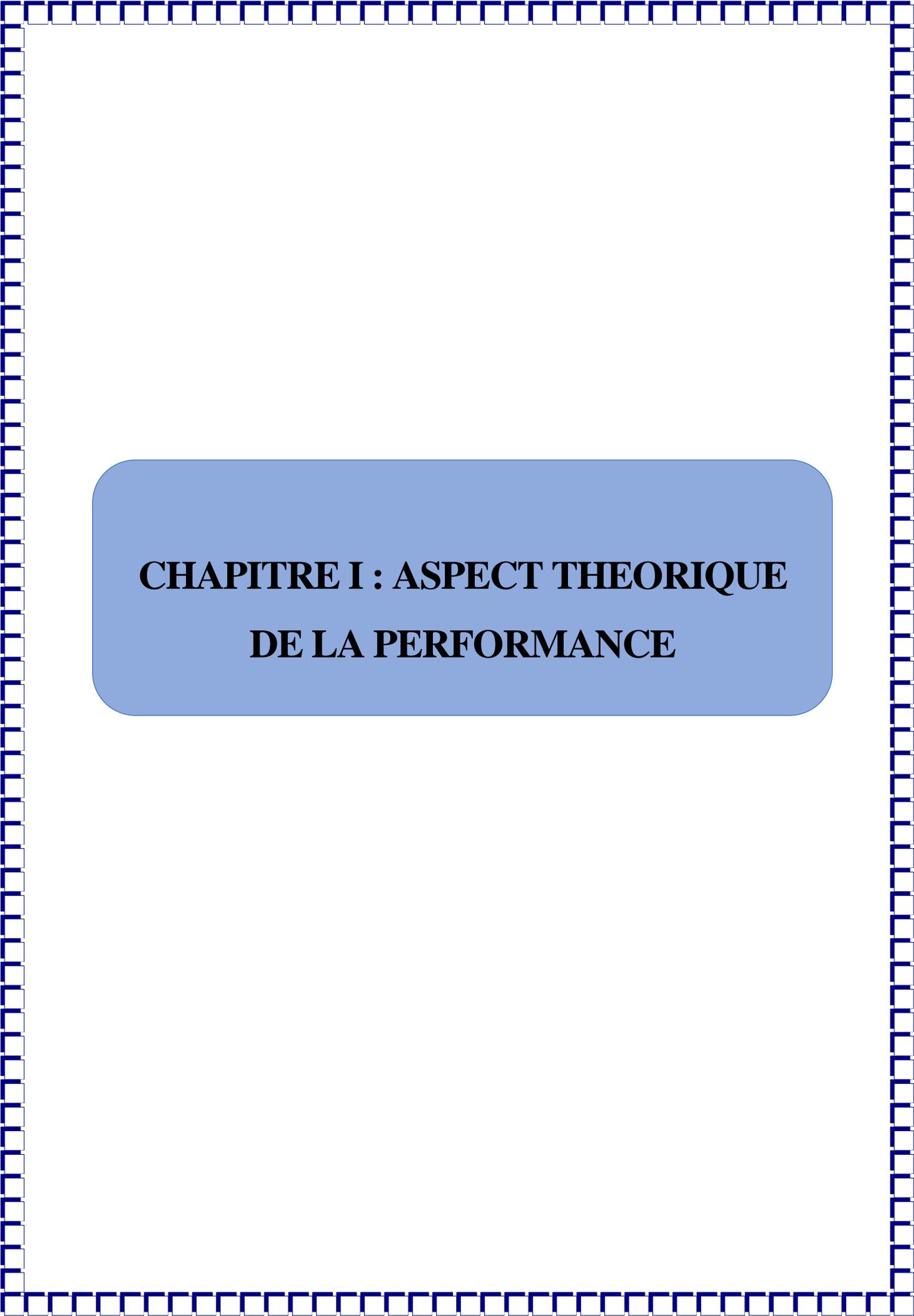
Dans le but de répondre convenablement à notre problématique, notre travail sera subdivisé en trois (3) chapitres comme suit :

Le premier chapitre comporte les aspects théoriques de la performance, la performance financière en exclusif, ainsi que ses indicateurs de mesure et ses dimensions.

Le deuxième chapitre traite les méthodes d'évaluation et outils de pilotage de la performance financière.

Introduction générale

Enfin, le troisième chapitre porte sur le cas pratique où nous allons faire une évaluation de la performance financière de l'Entreprise Publique Économique Confection & Habillement-Fashion. SPA (EPE-C&H-SPA).



**CHAPITRE I : ASPECT THEORIQUE
DE LA PERFORMANCE**

Introduction chapitre I :

Le concept « performance » occupe une place centrale dans les recherches de gestion. Les entreprises cherchent toujours à améliorer leur performance car elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Cette dernière est donc considérée comme un concept imprécis et multidimensionnel qui ne se comprend que dans le contexte où il est utilisé : performance financière, économique, organisationnelle et sociale. Ces notions permettent de mieux cerner et comprendre ce concept.

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.

Ce chapitre va d'étudier dans un premier lieu la performance de manière générale, ensuite la performance financière de manière particulière tout en présentant les différents indicateurs et les caractéristiques de cette dernière.

I. Notion de performance

La performance intègre des notions diverses telles que : la croissance de l'activité et la rentabilité. Dans cette section nous allons aborder les aspects théoriques de la performance financière en mettant en évidence le concept de performance, et par la suite nous allons aborder les notions relatives à la performance ainsi que les typologies de la performance.

1 Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Etymologiquement, le mot performance remonte au XII siècle de l'ancien français performer qui signifie « accomplir, exécuté » (petit robert). « Il apparaît en anglais, au XV siècle, avec le verbe to perform dont vient le mot performance qui signifiait à la fois l'accomplissement d'un processus d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès qui peut y attribuer »¹.

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

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner 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 commande².

D'après BOURGUIGNON « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs Cette réalisation peut

¹ PESQUEUX Yvon, la notion de performance globale, Forum international ETHICS, Décembre 2004, Tunis, P.36.

² HHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »³.

Ainsi, cette définition de la performance regroupe trois sens principaux à savoir : l'action, le résultat et le succès.

Pour Maillot Jean Louis et maître Jean Charles (1998) « La performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »⁴.

Certains auteurs reconnaissent que « la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la productivité, le rendement, l'efficience, la qualité et la satisfaction de la clientèle » sont les plus connues. D'autres termes lui sont associés tels que la réussite, la santé, et l'excellence. Dans ce sens, Voyer (1999) « pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise »⁵. Voyer note également que la performance est multidimensionnelle ; pour bien cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs interne, clients) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

Dans ce sens Bergeron (1999) définit la performance comme étant « la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation »⁶.

Alors que Lorino (2003) définit la performance comme suit tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple coût-valeur »⁷.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi-même pour améliorer ses performances et /ou par rapport aux autres). Elle peut être aussi définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant

³ BOURGUIGNON Annick : « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999, p61.

⁴ MAILLOT Jean Louis et MATHE Jean-Charles, « l'essentiel du contrôle de gestion », éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p.182

⁵ VOYER P, Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, presses de l'Université de Québec, 1999, P.446.

⁶ BERGERON, H. « *les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Note de cours, 1999.

⁷ LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

T, toujours en référence à un contexte, à un objectif, un résultat attendu, et quel que soit le domaine.

A ce sujet, Steers (1975) « note que ce concept est rencontré constamment dans la littérature sur les organisations, mais qu'il y a un manque de compréhension fondamentale sur ce qu'il implique en réalité »⁸.

En effet, bien que la performance soit considérée généralement comme un attribut désirable, peu de tentatives ont été faites pour expliquer le construit empiriquement ou théoriquement.

Dans la mesure où la performance n'est pas absolue, il n'y a pas une définition universelle de la performance. Elle peut être définie de différente manière, sous plusieurs angles ; par conséquent, ce concept peut n'avoir des significations que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les organisations. De ce fait, il faut s'attendre à trouver une multitude de significations attribuées à ce concept.

2 Objectifs et Notion relative à la performance

2.1 Objectifs de la performance

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 :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;

⁸ STEERS, R.M. « Problems in the measurement of organisational effectiveness », Administrative Science Quarterly, December 1975, volume 20, p. 546-558.

- Consolider et développer les savoir-faire.

2.2 Notions voisines à la performance

En ce qui concerne la gestion, la performance se traduit par l'accomplissement des buts fixés par l'organisation. Cependant il n'existe pas de façon intrinsèque.

Selon MARCHESNAY « la performance de l'entreprise se définit comme le degré de résiliation du but recherché »⁹. Et l'analyse de ce but fait apparaître deux mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience.

La performance peut être exprimée principalement en termes comptable et financiers. De ce fait, on parle de la performance financière et elle dépend de la capacité à :

- Se procurer des ressources à moindre coûts ;
- Les conserver ainsi que le patrimoine ;
- Les utiliser de la manière la plus productive possible.

La performance peut être exprimée également en terme stratégique et dans ce sens nous dirons que :

La performance est de nature plus générale, c'est la capacité de définir et d'exécuter une stratégie afin d'atteindre les objectifs poursuivis. Ses objectifs varient selon qu'il peut s'agir de devenir la plus grande entreprise du monde, ou bien de rester une entreprise prospère dans une spécialité donnée, ou être capable d'atteindre les objectifs fixés.

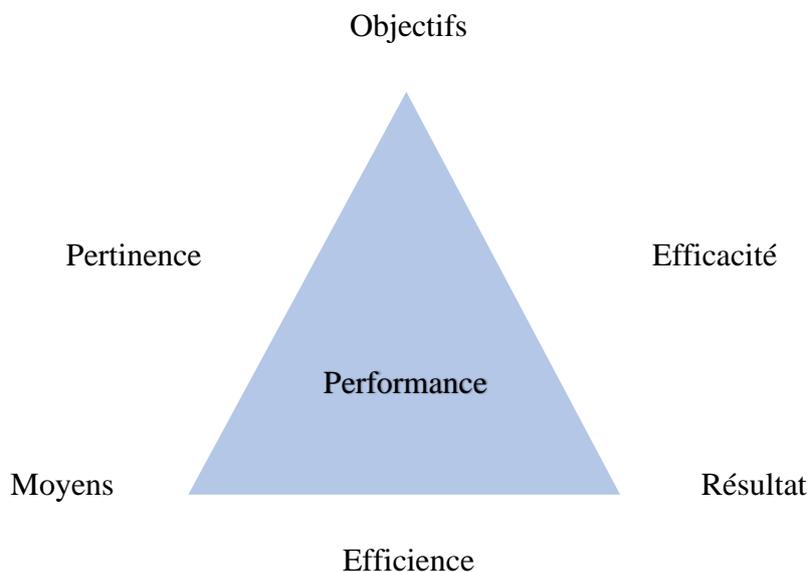
2.2.1 Pertinence

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut reconnaître que la pertinence est l'ensemble des moyens et des actions prises pour atteindre un certain objectif ; autrement dit, atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé afin d'aboutir à un résultat meilleur.

La performance peut être représentée sous forme de modèles triangulaires qui comportent les éléments : moyens, objectifs, résultats.

⁹ MARCHESNAY, Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, Paris, 1991, p.38.

Figure n°01 : Triangle de la performance



Source : LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 06.

- ✓ La partie entre objectifs et résultats indique l'efficacité, elle permet de savoir si l'entreprise détient une bonne efficacité pour atteindre ses objectifs, peu importe les moyens utilisés.
- ✓ La partie entre résultats et moyens caractérise l'efficience, elle permet de connaître si l'entreprise parvient à atteindre ses objectifs avec moins de coûts.
- ✓ La partie entre moyens et objectifs définit la pertinence et elle permet de savoir si l'entreprise est dotée des moyens adéquats pour l'atteinte de ses objectifs.

2.2.2 Economie

Par économie, nous entendons les conditions dans lesquelles nous obtenons des ressources humaines et matérielles. Pour une opération économique, les ressources doivent être achetées de qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

Nous pouvons ajouter que la performance nécessite une vision globale interdépendante de tous les paramètres de gestion internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Les managers doivent donc rechercher une performance globale, intégrant plusieurs niveaux d'évaluation :

- ✓ Pour la fabrication, c'est une amélioration durable de la productivité, donc du rendement physique, associée à une qualité élevée ;
- ✓ Pour les ventes, c'est la capacité d'être compétitif sur le marché ;
- ✓ Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

2.2.3 La Profitabilité

C'est le rapport d'un produit aux coûts qui lui sont associés.

2.2.4 La productivité

Elle représente le rapport entre une quantité de production et une quantité de facteurs.

2.2.5 La rentabilité

« La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat ». ¹⁰

Elle est un concept très proche de la performance. « Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière ». ¹¹

▪ La rentabilité économique

Elle est une mesure de performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire l'ensemble de son actif financé par les capitaux permanents.

▪ La rentabilité financière

Elle est encore appelée rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires.

Elle correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle « Return on equity » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

¹⁰ PIERRE Ramage : « Analyse et diagnostic financier » ; Edition d'organisation ; Paris ; 2001 ; page 145.

¹¹ COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, 3^{ème} édition la découverte, Paris 2001, p.313.

3 Typologie de la performance

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». ¹² Cependant, la notion de performance concerne différents aspects de l'organisation.

Selon Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. ¹³

3.1 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit pour se faire, fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'innovation, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Elle est aussi appelée la performance à long terme.

Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou du système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

Si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie du succès pour les entreprises, R. Dixon et al. (1990) « feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême ». ¹⁴

3.2 La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses

¹² BARET P, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, P.124.

¹³ PESQUEUX. Y, op.cit., p.18.

¹⁴ DIXON J.R, et NANNI A.J et VOLMAN T.E, the new performance challenge: mesuring manufacturing for world class competition, Dow-jones-Irwin, 1990, P.91.

capacités à s'adapter, et même à s'appropriier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.

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

L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) « font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise ».¹⁵

3.3 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. On dit qu'elle est multidimensionnelle car il y'a autant de définitions que de personnes qui ont un intérêt dans l'organisation. Par exemple : pour un gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficience et de l'efficacité. Tandis que, pour les employés, c'est la satisfaction au travail, la qualité du climat et les conditions de travail.

M. Kalika (1989) « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ».¹⁶

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants :

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

¹⁵ GUERET T. L, LEBRATY J. Pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestions n°52, 2006, P.10.

¹⁶ KALIKA. M « structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52.

- La flexibilité de la structure.

L. Kompou et J.-F. Ngok Evina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. Malgré l'intérêt de ces facteurs pour l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas une définition claire de la performance organisationnelle.¹⁷

3.4 La performance commerciale

Elle est encore appelée performance marketing, la performance est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients.

Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.

L'entreprise crée de la valeur aux clients lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client. Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure sur le marché. Il y'a trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations.

3.5 La performance économique

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

¹⁷Kompou Lucien et Ngok Evina Jean-François. L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2006, n° 219, p. 89-98.

3.6 La performance financière

C'est la capacité d'une entreprise à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixés à partir d'une stratégie.

Selon P. Paucher (1993), « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance ». ¹⁸

Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.

Morin et Savoie (2002) admettent que la performance est efficacité, ces auteurs considèrent l'efficacité comme un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation ou sur ses activités, ses produits, ses résultats etc. ¹⁹

Donc la performance financière est comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

3.7 La performance sociale

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la R.S.E (Responsabilité sociale des entreprises) qui apprécie le comportement social des cadres, des encadrants et des dirigeants de celle-ci. Elle permet également d'évaluer la performance des salariés et leur bien-être au sein de l'entreprise afin de résoudre des problèmes comme l'absentéisme, les arrêts maladies, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

La performance sociale est mesurée selon C. Marmuse (1997) par « la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales et le niveau de satisfaction des salariés qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise ». ²⁰

¹⁸ PAUCHER P, mesure de la performance financière de l'entreprise, Collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie, 1993. P.20.

¹⁹ Morin E, et Savoie A, Revue Psychologie, Université de Coimbra, Portugal 2002, n27 p13.

²⁰ MARMUSE Christian, « Performance », dans Yves SIMON et Patrick Joffre, « Encyclopédie de Gestion ». Tome 2, Paris, Economica, 1997, p.2194-2207.

II. Concept de la performance financière

Suite à de nombreuses difficultés et nouveaux défis auxquels les entreprises font face au quotidien, les dirigeants d'entreprise ont besoin d'information comptable et financière fiables dans le but de prendre des décisions adéquates et mesurer le niveau de leurs activités. Cette section parle de la performance financière, ses critères et les différents déterminants de la performance financière.

1 Définition de la performance financière

La performance financière est la capacité à atteindre des résultats fixés sur une période, en utilisant les finances de votre entreprise de manière optimale.

Pour atteindre cet objectif, vous allez utiliser une ressource à effet de levier : les finances. Il s'agit des ressources financières à la disposition de votre entreprise pour générer de l'activité. Ces finances sont principalement : (la trésorerie, les fonds propres, la dette bancaire...).

Selon Alfred Sloan (1963) « la performance financière se mesure principalement à l'aide des indicateurs ROI (return of investissement) pour la rentabilité du capital, ROE « return on equity) pour la rentabilité financière des capitaux investis, et EVA (economic value added) pour la création de valeurs pour les actionnaires ».²¹

2 Critère de performance

Nous avons parmi les critères de performance l'efficacité, l'efficacité, l'économie des ressources et la qualité.

2.1 Efficience

« C'est le rapport entre l'effort et les moyens 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 »²²

Avec des nouvelles méthodes d'efficacité, elle s'effectue en comportant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve des entreprises qui ne peuvent pas améliorer leurs performances qu'en se comportant comme les autres.

²¹ SLOAN, A. My years With General Motors, Doubleday, New-York 1963, P.18.

²² GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P.33.

Aharoni (1986) distingue trois types d'efficience :²³

2.1.1 Efficience allocative

Il s'agit notamment de mesurer, en termes relatifs du degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés. Elle est considérée comme étant le ratio des outputs sur les inputs.

2.1.2 Efficience dynamique

Elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure le taux de changement d'outputs par unité d'inputs.

2.1.3 Efficience X

En théorie, elle s'appuie sur cinq (5) éléments : la rationalité sélective, l'individu comme unité de base de l'analyse, l'effort discrétionnaire, zone d'inertie, l'entropie organisationnelle.

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

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

2.2 Efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité qui est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Ainsi, une activité est efficace si les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs définis. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation, il faut tenir compte des perspectives des différentes parties prenantes.

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

²³ AHARONI, Y, The evolution and Management of state-owned Enterprise, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986, p.453.*

objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²⁴

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

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

2.3 L'économie des ressources

D'après BOUQUIN H, l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût. En effet, le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.²⁵

Selon VOYER P l'économie est : « l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au moindre coût ».²⁶

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

En effet, une meilleure économie des ressources nécessite également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec autrui et à l'intérieur même de l'entreprise ; autrement dit, une réduction des coûts de transaction. Il s'agit entre autres des coûts d'acquisition d'informations, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation.

2.4 La qualité

DEMING définit la qualité comme étant le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service.²⁷

²⁴ BOISLANDELLE H M. Gestion des ressources humaines dans la PME. Édition. Paris : ECONOMICA, 1998, P.139.

²⁵ BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8ème édition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.75.

²⁶ VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e édition, presse de l'université de Québec, 2002, p.113.

²⁷ WILLIAM Deming Edwards, « hors de la crise », 3^e édition Economica paris, Paris, 2002, p.20.

La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité sur le long terme, à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, l'image de l'entreprise.

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

3 Les déterminants de la performance financière

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

3.1 La politique financière

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

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

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation ;
- La recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable ;
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux ;
- La décision de distribuer des revenus aux associés ;
- La gestion des risques d'investissement et de financement ;
- La prévision et la planification financière ;
- L'optimisation de la valeur de la firme.

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant. En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par

les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

3.2 La compétitivité

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau du produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.

Selon SAUVAIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.²⁸

3.3 La création de la valeur

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.

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

²⁸ SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris,

III. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs sont des outils qui permettent d'évaluer le fonctionnement de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs stratégiques et d'évaluer sa santé financière. Cette section traite les différents indicateurs de performance financière et les caractéristiques d'un bon indicateur.

1 Définition et utilité

Parmi les définitions et utilités nous avons comme suit :

1.1 Définition

Les indicateurs de la performance financière permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'entreprise avec les moyens financiers mis à disposition. Souvent regroupés dans un tableau de bord, ils peuvent avoir des fonctions assez importantes dans l'entreprise, d'une manière générale.

1.2 Utilité

Ils aident :

- À évaluer les conséquences et/ou la performance, d'une action interne ou externe à l'entreprise (commerciale, marketing, stratégique, concurrentielle...) et sur ces parties prenantes ;
- À évaluer l'avancée de la mise en œuvre d'une stratégie, ou l'efficacité d'une démarche précise ;
- Au pilotage de l'entreprise en permettant de surveiller l'activité et le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer sa performance (taux de rentabilité, point mort, BFR, performance d'une activité...), leur nature synthétique est souvent factuelle facilite la communication interne et externe ;
- À concilier des intérêts divergents entre un technicien et un contrôleur de gestion pour décider d'affecter un budget de maintenance et de prévention.

2 Les types d'indicateurs de performance

Selon LORINO.P, un indicateur de performance « est une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire les cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ²⁹

D'après Mendoza & al, Il existe plusieurs types d'indicateurs, nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte indicateur d'activité. ³⁰

✓ Les indicateurs de moyen

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

✓ Les indicateurs de résultats

Comme leurs noms l'indiquent, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

✓ Les indicateurs de contexte

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

✓ Les indicateurs d'activités

Ils sont chargés de rendre compte du volume des opérations produites par l'entreprise ou organisation.

Les indicateurs de performance sont nombreux, cependant, nous pouvons encore en citer davantage : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

²⁹ LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, P.130.

³⁰ Mendoza C., Delmond M-H. Giraud F. et Loning H., « Tableau de bord et balanced scorecard guide de gestion RF », groupe revue fiduciaire, 2002, P.65-67.

2.1 La rentabilité

La rentabilité est la capacité de l'entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux engagés. La performance d'une entreprise est un jugement de valeur sur ses résultats et sur la manière dont elle les obtient.

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

Il existe deux grands types de rentabilité : la rentabilité financière et la rentabilité économique.

2.1.1 La rentabilité économique

La rentabilité économique ou d'exploitation rapporte le capital économique aux flux de résultat générés par l'exploitation.

Elle permet d'apprécier si une opération dégage un coût pour l'entreprise ou au contraire permet de réaliser un excédent.

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.

$$RE = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux investis}) * 100$$

2.1.2 La rentabilité financière

La rentabilité financière est une référence pour apprécier la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires, et un indicateur pertinent de la mesure du potentielle du financement interne de la croissance de l'entreprise.

Elle permet de calculer la part de résultats d'une opération financière imputable aux ressources internes.

La rentabilité financière fait référence, au dénominateur, à des capitaux investis par les bailleurs de fonds de l'entreprise, actionnaire et prêteur. Elle se mesure par le ratio suivant :

³¹ HOAREAU Christian, « Maîtriser le diagnostic financier », 3e édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, p.88.

CHAPITRE I : ASPECT THEORIQUE DE LA PERFORMANCE

$$\text{RF} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier qui est défini comme étant la possibilité d'emprunter de l'argent pour spéculer et espérer ainsi de multiplier les gains (tout en augmentant les risques).

L'effet de levier s'expose comme suit :

$$\text{ROE} = \text{ROA} + (\text{ROA} - i) \times \text{Df} / \text{Cp}$$

Avec :

ROE : Rentabilité financière

ROA : Rentabilité économique

Df : Dettes financières

Cp : Capitaux propres

i : taux d'endettement

- Si $\text{RE} > i$: l'effet de levier est positif. L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, et la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- Si $\text{RE} < i$: effet de massue. La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût de la dette. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.
- Si $\text{RE} = i$: l'effet de levier est nul. L'endettement ici n'a aucun effet sur la rentabilité financière ce qui engendre la neutralité de la structure financière.

2.2 La profitabilité

Le taux de profitabilité est le ratio entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxe (CAHT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité. Elle exprime la capacité d'une entreprise à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie.

$$TP = (\text{Résultat net comptable} / \text{CAHT}) \times 100$$

2.3 La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise. Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liées à l'activité de l'entreprise.

L'analyse de la capacité d'autofinancement permet de justifier la capacité de l'entreprise à financer elle-même ses opérations d'investissement ou à aider en partie à ce financement avec les autres sources de financement que sont l'endettement financier et le capital.

2.3.1 Calcul de la capacité d'autofinancement

Deux méthodes existent pour calculer la capacité d'autofinancement : une méthode basée sur le résultat appelé additive et une méthode basée sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) appelée soustractive.

❖ La méthode additive par le résultat

Cette méthode est celle la plus couramment utilisée pour déterminer la capacité d'autofinancement d'une entreprise.

Tableau N° 01 : présentation schématique de la CAF à partir RN

Résultat net
+ Dotation aux amortissements
+ Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
- Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
+ Valeur nette comptable des actifs cédés
- Produit de cession d'actifs
- Subvention d'investissement virée au compte de résultat
= La capacité d'autofinancement (CAF)

Source : Hubert de la Bruslerie, « analyse financière : information financière et diagnostic » ; édition Dunod, 4eme édition, Paris, 2010, page 177.

CHAPITRE I : ASPECT THEORIQUE DE LA PERFORMANCE

Les charges calculées et qualifiées de non décaissables concernent tout ce qui a un impact en comptabilité mais pas en trésorerie. Tel est le cas des amortissements, des provisions...

Les produits calculés et qualifiés de non encaissables suivent la même logique c'est-à-dire qu'il s'agit des produits qui n'ont pas d'impact sur la trésorerie mais uniquement en comptabilité. Il y a essentiellement les reprises d'amortissement, les reprises de provisions ou encore la quote-part des subventions virée au résultat.

❖ La méthode soustractive par l'EBE

Cette méthode est moins utilisée que la méthode additive mais, elle n'en reste pas moins une autre solution pour déterminer la capacité d'autofinancement.

Tableau N° 02 : présentation schématique de la CAF à partir de l'EBE

Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ Transfert de charges d'exploitation
+ Autres produits d'exploitation
- Autres charges d'exploitation
+/- Quote-part d'opération en commun
+ Produits financiers (sauf reprises de provision)
- Charge financière (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)
+ Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions)
- Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
-Participation des salariés aux résultats de l'entreprise
- Impôt sur les bénéfices
= La capacité d'autofinancement (CAF)

Source : Béatrice et Francis Grandguillot, « analyse financière », 12^e édition, extension, paris, 2008.

Une fois le calcul de la CAF réalisé, il est important de faire le lien avec d'autres éléments. C'est pour cette raison que quelques ratios complémentaires peuvent être calculés pour une meilleure compréhension.

- **La rentabilité de l'activité**

$$\text{Rentabilité de l'activité} = \text{CAF} / \text{Chiffre d'affaires (CA)}$$

Ce ratio permet de connaître combien l'entreprise arrive à dégager de capacité d'autofinancement par rapport au chiffre d'affaires.

- **La capacité d'endettement**

$$\text{La capacité d'endettement} = \text{Dettes financières} / \text{CAF}$$

Ce ratio ne doit pas dépasser trois ou quatre fois la capacité d'autofinancement. La capacité d'endettement doit être rapprochée du taux de rentabilité financière afin d'affirmer l'analyse de l'effet de levier. Il est important de bien suivre ce ratio au niveau de son évolution au fil des années.

- **La capacité de remboursement**

$$\text{La capacité de remboursement} = \text{Remboursement emprunt} / \text{CAF}$$

Ce ratio permet de connaître la capacité d'une entreprise à rembourser ses emprunts. La valeur doit être inférieure à 50%. Au-delà, c'est que l'entreprise a trop d'endettement.

3 Caractéristique d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après VOYER (2002) nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets que sont :³²

Nous avons trois caractéristiques qui sont la pertinence, la qualité et précisions, la faisabilité et disponibilité des données.

3.1 La pertinence

C'est-à-dire que l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

³² VOYER Pierre, Op.cit. p.68.

3.2 La qualité et la précision

L'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

3.3 La faisabilité et disponibilité des données

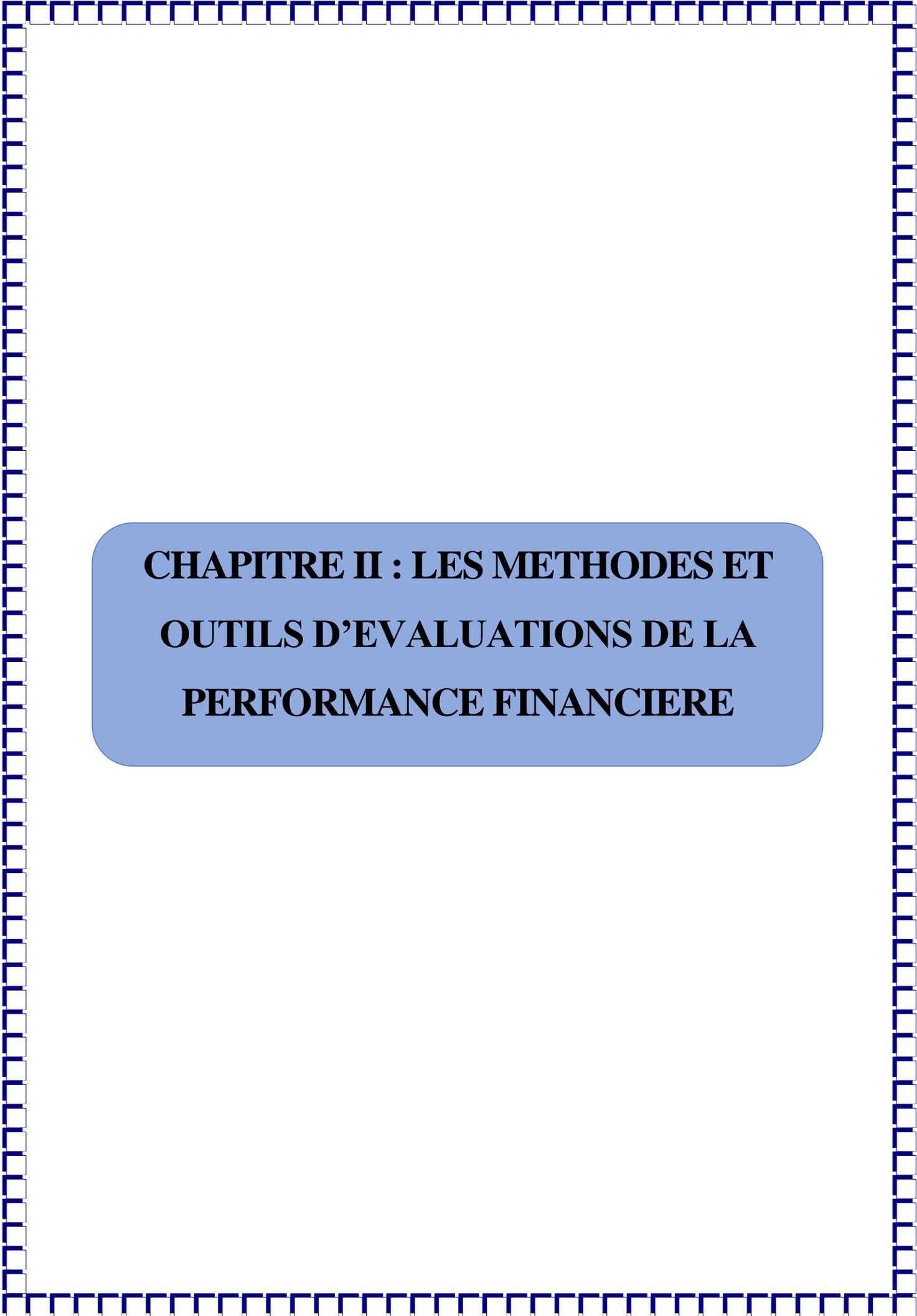
Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

Conclusion chapitre I

De tout ce qui précède, nous avons abordé les notions de la performance de l'entreprise en générale. La performance de l'entreprise étant considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience.

En effet la performance est une notion qui ne se comprend que dans le contexte où il est employé. Elle se définit sous multiples formes notamment la performance stratégique, financière, économique, sociale... Dans ce cas une entreprise, en vue d'être performante, doit être efficace et efficiente. Donc, l'entreprise doit tout mettre en œuvre toutes les mesures et moyens nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs visés afin d'améliorer sa situation financière, pour ensuite être performante.

Ce chapitre nous a permis de comprendre qu'une entreprise peut être performante financièrement si elle arrive, par sa capacité, à créer de la valeur.



**CHAPITRE II : LES METHODES ET
OUTILS D'EVALUATIONS DE LA
PERFORMANCE FINANCIERE**

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Introduction chapitre II

La notion de « performance » signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacité du processus et de qualité de service ou d'efficience de gestion.

La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

En effet, pour la mesure de la performance, les dirigeants disposent de plusieurs méthodes et outils pour évaluer et piloter la performance financière et atteindre les objectifs fixés, ce qui permettra de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décisions correctives. Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de comparer à des entreprises de même secteur.

Ce chapitre comporte les différentes méthodes et outils d'évaluation de performance financière ainsi que les modèles d'évaluations tels que le model Z-score d'Altman.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

I. Les outils d'analyse et méthodes de la performance financière

Cette section traite les outils, notamment les états financiers (bilan, le compte de résultat...) les outils et méthodes d'analyse de la performance financière tels que la méthode des équilibres financiers et la méthode par les ratios.

1 Les outils d'analyse de la performance financière

La performance financière est traditionnellement mesurée d'après :

1.1 Les états financiers

Les états financiers sont des documents comptables permettant de donner des informations financières sur l'entreprise.

1.1.1 Définition des états financiers

Les états financiers comportent le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et les notes aux états financiers (l'annexe). L'objectif des états financiers est de donner des informations sur la situation financière de l'entreprise notamment, la performance, information utile à une gamme variée d'utilisateurs pour la prise de décisions.

1.1.2 Présentation des états financiers

La présentation des états financiers concerne les différents documents comptables, à commencer par le bilan jusqu'à l'annexe.

1.1.2.1 Le bilan

Le bilan fournit l'information sur la situation financière de l'entreprise et particulièrement sur les ressources économiques qu'elle contrôle ainsi que sur les obligations et les effets des transactions, événements et circonstances susceptibles de modifier les ressources et les obligations.

En terme simple, le bilan est un document de synthèse qui établit la situation des comptes d'une entreprise à la date de clôture de son exercice comptable. Il est subdivisé en deux colonnes : à gauche se trouve l'actif du bilan et à droite le passif du bilan.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

1.1.2.1.1 Actifs du bilan

L'actif représente l'ensemble des emplois qui sont classés d'après leur fonction et par ordre de liquidité croissante. On distingue deux parties qui sont : actifs non courants et courants

1.1.2.1.1.1 Actifs non courants (ANC)

ANC correspond à l'ensemble des biens et de créances figurant dans le patrimoine de l'entreprise et destiné à être utilisé de façon durable.

Nous avons l'écart d'acquisition-goodwill, les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et financières.

- **Ecart d'acquisition-goodwill** : qui est la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part d'actifs nets acquises.
- **Immobilisations incorporelles** : Il s'agit de droits obtenus en contrepartie de dépenses, mais aussi de charges activées en comptabilité. Par exemple les frais de recherche et développement, les brevets, les licences... etc.
- **Les immobilisations corporelles** : Elles se composent des actifs physiques durables dont l'entreprise est propriétaire tel que les terrains, les bâtiments autres immobilisations corporelles... etc.
- **Les immobilisations en cours** : ce sont des immobilisations non achevées à la date de clôture de l'exercice.

Les immobilisations financières : sont constituées par des créances et des titres détenus par l'entreprise. On distingue : Les titres mise en équivalence, les autres participations et créances rattachées, les autres titres immobilisés... etc.

1.1.2.1.1.2 Actifs courants (AC)

Il correspond à l'ensemble des emplois à moins d'un an relatif au cycle d'exploitation.

Nous avons les stocks et en cours, les créances et emplois assimilés, et les disponibilités et assimilés.

- **Les stocks et en cours** : ils ont constitué des matières premières et approvisionnements, les marchandises, les en-cours de productions... etc.
- **Les créances et assimilés** : Elles comprennent l'ensemble des droits acquis par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers. Elles comportent les clients, autres débiteurs, impôts et assimilés... etc.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- **Disponibilités et assimilés** : Elles comprennent les placements et autres actifs financiers courants et la trésorerie.

1.1.2.1.2 Passif du bilan

Le passif regroupe la totalité des fonds utilisés par l'entreprise, il est constitué de l'ensemble de sources de financement qui permettent à l'entreprise de financer son patrimoine et son activité. Leurs classifications se fait par degré d'exigibilité.³³

Nous avons les capitaux propres, les passifs non courants et les passifs courants.

1.1.2.1.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres sont des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise et qui sont constituées des apports initiaux et d'une fraction du surplus monétaire. Ils comprennent le capital émis, le capital non appelé, les primes et réserves, l'écart de réévaluation, l'écart d'équivalence, le résultat net...etc.

1.1.2.1.2.2 Passifs non courants (PNC)

Ils sont de la rubrique globale des dettes à plus d'un an, ils comportent les emprunts et dettes financières, les impôts (différés et provisionnés), autres dettes non courantes, les provisions et produits constatés d'avances.

1.1.2.1.2.3 Passifs courants (PC)

Ils sont de la rubrique globale des dettes a moins d'un an. Les postes concernés sont les fournisseurs et comptes rattachés, impôts, autres dettes et trésorerie passif.

1.1.2.1.3 Représentation du bilan comptable

La structure du bilan comptable est composée de deux parties, nous avons l'actif et le passif qui seront représentés dans deux tableaux différents. (Voir l'annexe).

1.1.2.2 Compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable contenant les produits et les charges de l'entreprise.

1.1.2.2.1 Définition

« Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à

³³ HONORE.L, « Gestion financière », édition NATHAN, Paris, 2001, page 20.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Ces éléments sont dissociés en deux groupes, les produits et les charges ».³⁴

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant de l'activité de l'activité de l'entreprise qui permet de connaître des charges et des produits au cours d'un exercice, la différence entre ces derniers permet à l'entreprise de dégager un résultat (bénéficiaire ou une perte).

De ce fait le compte de résultat est établi à partir des soldes des comptes de gestion qui sont :

- Classe 06 : comptes des charges ;
- Classe 07 : comptes des produits ;

1.1.2.2.2 La structure du compte de résultat

Le compte de résultat comme son nom l'indique, a pour objet principal de faire apparaître, à partir des produits et des charges de l'exercice pour aboutir à la formation du résultat.

1.1.2.2.2.1 Les charges

Les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme de sorties ou de diminutions d'actifs, ou de survenances de passifs qui ont pour résultat de diminuer les capitaux propres, Autrement que par des distributions aux dividendes aux actionnaires.³⁵

Les charges se répartissent en trois rubriques principales, nous avons les charges d'exploitations, exceptionnelles et financières.

1.1.2.2.2.1.1 Les charges d'exploitation

Elles sont constituées des dépenses ou frais se rapportant à l'exploitation normale et courante de l'exercice. Elles comprennent notamment les consommations de marchandises, matières premières et fournitures et les frais....

1.1.2.2.2.1.2 Les charges exceptionnelles

Représentent l'ensemble des charges qui ne font pas partie des opérations d'exploitations et financières de l'entreprise. On distingue : charges exceptionnelles sur opérations de gestion,

³⁴ BRIQUET, Ferri. « Les plans de financement ». Edition : Economica. Paris, 1997.P 45.

³⁵ TAZDAIT Ali, « Maîtrise du système comptable financier », édition ACG, 1ère édition, Alger, 2009, P 81.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

charges exceptionnelles sur opérations en capital, dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions....

1.1.2.2.1.3 Les charges financières

Ce sont des charges que l'entreprise supporte pour financer son fonctionnement. Elles sont de trois types :

- Les intérêts et charges assimilées : ces charges dépendent de la politique financière de l'entreprise. Elles sont déterminées par la manière dont l'entreprise organise le financement de sa structure et de son activité ;
- Les dotations aux amortissements, des primes de remboursement, des obligations, dotations aux provisions pour dépréciation des titres et charges financières ;
- Les autres charges financières : différences négatives de charges et charges nettes sur cessions des valeurs mobilières de placement.

1.1.2.2.2 Les produits

C'est le paiement que reçoit l'entreprise de son client après avoir vendu une marchandise. Autrement dit, ce sont des recettes, revenus ou gains réalisés par la société sur une période.³⁶

Les produits se répartissent en trois parties, nous avons les produits d'exploitation, financiers et exceptionnels.

1.1.2.2.2.1 Les produits d'exploitation

C'est l'ensemble des ventes répertoriées au cours de l'exercice considéré. On distingue : les ventes de marchandises, la production vendue, le chiffre d'affaires, les subventions d'exploitation

1.1.2.2.2.2 Les Produits financiers

Ce sont des produits provenant du placement de la trésorerie de l'entreprise dans le marché financier. On peut citer les Produits financiers de participation (les dividendes, les intérêts liés à des créances de participation), les produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé, les produits nets sur cession de valeurs mobilières....

³⁶ THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », édition VUIBERT. Paris, 2005, P 9. 40.

1.1.2.2.2.3 Les produits exceptionnels

Ce sont des produits non inclus de la partie des opérations financières, d'exploitation de l'entreprise, on a : les produits exceptionnels sur opérations de gestion, les produits exceptionnels sur opérations en capital, les quotes-parts de subventions d'investissement....

1.1.2.2.3 Présentation du compte de résultat

La structure du compte de résultat est composée de deux parties, les produits ainsi que les charges, (voir l'annexe).

1.1.2.3 Le tableau des flux de trésorerie (TFT)

Le Tableau de flux de trésorerie constitue des informations relatives aux entrées et sorties monétaires de l'entreprise.

1.1.2.3.1 Définition

Plusieurs définitions peuvent être données au tableau des flux de trésorerie, parmi lesquelles on peut retenir :

« Le tableau des flux de trésorerie retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement et financement. Il identifie les sources d'entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions ».³⁷

En bref, le tableau de flux de trésorerie est un tableau qui retrace tous les mouvements de trésorerie dans une entreprise.

Le tableau des flux de trésorerie est subdivisé en trois parties représentant chacune un cycle. En voici les parties :

- Flux de trésorerie des activités opérationnelles (encaissements reçus des clients, sommes versées aux fournisseurs et au personnels, intérêts et autres frais payés... etc.
- Flux de trésorerie des activités d'investissement (décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles, encaissements sur cessions, d'immobilisation corporelles ou incorporelles... etc.

³⁷ TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, page 24.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Flux de trésorerie des activités de financement (encaissement suite à l'émission d'actions dividendes et autres distributions effectuées... etc.

Le tableau des flux de trésorerie est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise. Chaque année, il doit être actualisé.

1.1.2.3.2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

L'objectif fondamental de ce type de tableau est de fournir des informations sur la capacité de l'entreprise à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. La donnée présentée permet aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évaluations de son environnement ». ³⁸ De ce passage, nous pouvons dire que le TFT fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise.

1.1.2.3.3 Présentation du TFT

Nous avons deux méthodes de présentation des flux de trésorerie à savoir : la méthode directe (voir l'annexe) qui est la plus utilisée et la méthode indirecte.

1.1.2.4 Tableau de variation des capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres concerne les rubriques constituant les capitaux propres.

1.1.2.4.1 Définition

La variation des capitaux propres représente une analyse des mouvements qui ont affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.

Les informations à mettre dans la variation des capitaux propres concernent les mouvements liés :

- ✓ Au résultat net de l'exercice ;
- ✓ Aux changements de méthode comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a directement été enregistré en capitaux propres ;
- ✓ Aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres ;
- ✓ Aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement...) ;
- ✓ Aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

³⁸ GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004, Page 41.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

1.1.2.5 Les annexes

L'annexe est un document complémentaire qui contient des détails des informations des autres éléments des états financiers.

1.1.2.5.1 Définition de l'annexe

« L'annexe est un état comptable qui fournit des informations nécessaires à la Compréhension du compte de résultat et du bilan »³⁹

Elle est à la fois :

- Un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micros entreprises ;
- Un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise.

L'annexe comptable est donc un document souvent négligé. Elle est pourtant très utile surtout quand il s'agit d'expliquer, convaincre ou communiquer.

1.1.2.5.2 L'objectif de l'annexe

« L'annexe permet aux destinataires des comptes annuels de mieux juger la situation financière et les résultats de l'entreprise et en complétant par des informations chiffrées le bilan et le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et à l'état de variation des capitaux propres en donnant toutes explications et en faisant tous commentaires indispensables à la compréhension des informations fournies par l'entreprise ».⁴⁰

Notons que l'annexe ne doit comprendre que les informations significatives, susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise.

2 Les méthodes d'évaluation de performance financière

Les méthodes d'évaluation de la performance sont l'analyse par les équilibres financiers et l'analyse par les ratios.

³⁹ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, Op.cit. P.37.

⁴⁰ HUBERT de la bruslerie « Analyse financière », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2002, p.144.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

2.1 L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier

Parlant de l'équilibre financier, c'est une situation financière stable dans laquelle se trouve une entreprise. C'est une certitude entre les emplois et les ressources financières d'une entreprise.

Il s'agit du fonds de roulement net global (FRNG) ; de besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie nette (TN).

2.1.1 Le fonds de roulement net global

C'est l'écart entre les ressources financières à long terme et les investissements durables. Il contrôle l'équilibre financier à long terme d'une entreprise.

Selon PEYRARD Josette « le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui finance les actifs circulants »⁴¹

Pour MEUNIER-ROCHER Béatrice le fonds de roulement peut être défini comme étant « la part des ressources stables consacrée au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durable. »⁴²

Le FRNG évalue la partie des capitaux permanents qui peut être utilisée pour le financement des dépenses d'exploitation.

Actifs immobilisés nets	Capitaux permanents
Actifs à court terme	Dettes à court terme

Source : Cohen. E « Analyse financière » 6ème édition, Economica, 2006, page 250.

D'après le schéma on constate que le FRNG est calculé soit par le haut ou soit par le bas du bilan.

⁴¹ PERARD, Josette, Gestion financière, 1^{ère} édition Gestion, finance 1990, P.44.

⁴² MEUNIER-ROCHER Beatrice « Le diagnostic financier » édition D'organisation. Paris, P 14.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Calcul par le haut bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actifs immobilisés}$$

Calcul par le bas du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{passifs circulants}$$

➤ Interprétation du fonds de roulement

Nous pouvons voir trois hypothèses :⁴³

- ✚ Un fonds de roulement positif : Il montre que les capitaux circulants sont supérieurs aux dettes à court terme, c'est-à-dire que l'entreprise est capable de faire face au remboursement de dettes à court terme. Il montre aussi que les capitaux permanents sont supérieurs aux valeurs immobilisées, c'est-à-dire, que l'entreprise finance non seulement ses propres immobilisations mais encore une partie des valeurs circulantes.
- ✚ Un fonds de roulement négatif : Si le fonds de roulement est négatif, cela montre que les capitaux permanents sont inférieurs aux immobilisations financières par conséquent, une partie de l'actif immobilisé est financée par les dettes à court terme. Il montre aussi que l'entreprise ne sait pas payer toutes ses dettes à court terme avec son actif circulant.
- ✚ Un fonds de roulement nul : Montre que les capitaux permanents sont totalement absorbés par les valeurs immobilisées et qui par conséquent, l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité lui permettant de financer le risque de transformation en liquidités existant au niveau de capitaux circulants.

Par le bas du bilan, les actifs à court terme sont égaux aux dettes à court terme ce qui veut dire que la solvabilité à court terme est assurée.

⁴³ <https://www.memoireonline.com>

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

2.1.2 Le besoin en fonds de roulement

Il représente le besoin de financement entraîné par le cycle d'exploitation et qui implique les éléments cycliques (les emplois cycliques et les ressources cycliques).⁴⁴

Selon Christophe THIBIERGE « Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) »⁴⁵.

Les fournisseurs octroient des délais de paiement à l'entreprise et en retour cette dernière attribue des délais de règlement à ces clients ce qui signifie laps de temps entre la vente et l'encaissement.

$$\text{BFR} = (\text{VR} + \text{VE}) - (\text{DCT} - \text{CB})$$

Le BFR est divisé en deux parties : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation**

Encore appelé besoin de financement de cycle d'exploitation, il prend en compte les stocks, les créances, les fournisseurs et les autres débiteurs et créditeurs d'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{dettes d'exploitation}$$

- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation**

Le BFRHE rassemble les divers éléments comme les fournisseurs d'immobilisations, les dettes fiscales et les divers débiteurs, ce sont des éléments qui ne sont pas liés à l'exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Actifs circulant hors exploitation} - \text{dettes circulant hors exploitation}$$

⁴⁴ Cohen E, « Analyse financière » 6ème Edition, Economica, 2006, page 263.

⁴⁵ THIBIERGE, Christophe, Ibid., P.46.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

➤ Interprétation de besoin en fonds de roulement

Nous pouvons distinguer trois hypothèses :

- ✚ **Hypothèse 1 : $BFR > 0$** : C'est-à-dire que l'actif circulant est inférieur au passif circulant, l'entreprise n'est pas dans une position stable mais à court terme, donc elle sera obligée de financer ce besoin par la marge de sécurité générée par les ressources stables (FRNG) ou par des découverts bancaires. La plupart des entreprises dégagent souvent un BFR positif.
- ✚ **Hypothèse 2 : $BFR < 0$** : cela explique que les ressources cycliques dépassent les emplois cycliques, dans ce cas, le cycle d'exploitation engendra une ressource en fonds de roulement.
- ✚ **Hypothèse 3 : $BFR = 0$** : il y a de l'équilibre entre l'actif circulant et le passif circulant d'où le BFR est nul, le passif circulant peut couvrir l'actif circulant.

2.1.3 L'analyse par la trésorerie

La trésorerie est l'ensemble des liquidités disponibles dans l'entreprise et qui sont utilisables à court terme. Elle consiste à maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources de l'entreprise.

« La trésorerie est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir ».⁴⁶

On distingue :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Où

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

⁴⁶ BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, Alger, 2000, p.185.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

➤ Interprétation de la trésorerie

Nous avons trois hypothèses :

- ✚ **Si la trésorerie nette est positive** : les revenus surpassent les dépenses, l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour financer ses besoins
- ✚ **Si la trésorerie nette est négative** : contraire de la première hypothèse, les dépenses dépassent les revenus, là l'entreprise ne pourra pas financer ses dépenses jusqu'à arriver à investir. Elle fera appel à des nouvelles sources de financement pour satisfaire ses besoins.⁴⁷
- ✚ **Si la trésorerie nette est nulle** : l'entreprise peut arriver à couvrir ses besoins de financement de façons limitée. Elle dispose aussi des réserves limitées en vue de faire face à d'éventuelles dépenses d'investissements.

L'analyse des équilibres financiers seul ne peut pas démontrer si l'entreprise est performante, il faut alors impliquer l'analyse des soldes intermédiaires de gestion plus détaillée et plus complète.

2.1.4 Les soldes intermédiaires de gestion

2.1.4.1 La marge commerciale

La marge commerciale 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 commerciale.⁴⁸

Elle est déterminée par l'écart entre les ventes de marchandises et leur coût d'achat à corriger de la variation des stocks de marchandises.

Vente de la marchandise - Coût d'achat de la marchandise
= LA MARGE COMMERCIALE

⁴⁷ DIVISIA Cité par LAUSELP, et CIBERTA, « Les déterminants de la structure financière des PME », 2ème Ed, 2001, P.63.

⁴⁸ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentiel de l'analyse financière », 12ème édition, Paris, 2014, p55.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

2.1.4.2 La production de l'exercice

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).⁴⁹

Elle est égale à la somme de la production vendue, de la production stockée et de la production immobilisée.

Production vendue
+ Production stockée
+ Production immobilisée
+ Subventions d'exploitation
= LA PRODUCTION DE L'EXERCICE

2.1.4.3 La consommation de l'exercice

Elle est l'ensemble des produits et services consommés durant l'exercice. Elle se calcule par la somme des achats consommés, services extérieurs et autres consommations et autres services.

Achats consommés
+ Services extérieurs et autres consommations
+ Autres services
= CONSOMMATION DE L'EXERCICE

2.1.4.4 La valeur ajoutée

C'est la richesse que l'entreprise crée dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes par rapport à la valeur initiale des biens et services utilisés pour la réalisation des activités. Il est obtenu par la différence entre la production de l'exercice et la consommation de l'exercice.

Calcul de la valeur ajoutée

Production de l'exercice
- Consommation de l'exercice
= VALEUR AJOUTÉE

⁴⁹ Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentiel de l'analyse financière » 10^{ème} édition, Paris, 2006, P60.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

2.1.4.5 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est la part de la valeur ajoutée revenant à l'entreprise et aux apporteurs des capitaux.

Il précise la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise qui ne dépend pas de la politique de l'amortissement et de mode de financement.

Il se calcule ainsi :

Valeur ajoutée
-Charges de personnel
-Impôts, taxes et versements assimilés
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

2.1.4.6 Le résultat opérationnel

Le résultat d'exploitation est un indicateur privilégié pour étudier la rentabilité commerciale et économique on le calcule par différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation.⁵⁰

C'est le gain ou la perte que l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise dégagée.

On le calcul de la manière suivante :

EBE
+ Autres produits opérationnels
-Autres charges opérationnels
- Dotation sur charges opérationnelles
+ Reprise et transfert sur charges opérationnelles
= RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

⁵⁰ DOV Ogien « Gestion financière de l'entreprise », 1ère Edition Dunod, 2008, P14.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

2.1.4.7 Résultat financier

C'est la différence entre les produits financiers et les charges financières.

Produits financiers
-Charges financières
= RÉSULTAT FINANCIER

2.1.4.8 Le résultat ordinaire avant impôt

Il évalue la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise.

On le compare aux résultats opérationnels pour analyser l'indice de la politique financière sur la performance du résultat suivant.

Résultat opérationnel
+ Résultat financier
= RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT

2.1.4.9 Le résultat extraordinaire

Elle est calculée à base des opérations ayant un caractère exceptionnel.

Produits extraordinaires
-Charges extraordinaires
= RESULTAT EXTRAORDINAIRE

2.1.4.10 Le résultat net

Il est établi par la différence entre l'ensemble des produits et charges de l'exercice.

Il s'obtient en faisant la somme du résultat ordinaire avant impôt et le résultat exceptionnel tout en retirant du total l'impôt sur les bénéfices ainsi que les impôts différés sur résultat ordinaire.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Il se calcule ainsi :

Résultat ordinaire avant impôt
+ Résultat extraordinaire
- Impôt sur les sociétés
- Impôt différés
= RESULTAT NET

2.2 Analyse par les ratios

Les ratios en général sont considérés comme des indicateurs que les dirigeants utilisent pour conduire les analyses financières de leurs entreprises, ils sont aussi utilisés par les investisseurs notamment dans le cadre d'une évaluation.

2.2.1 Définition

Les ratios sont des rapports permettant de faire des comparaisons entre différentes masses ou entre différentes entités.

Ils sont exprimés le plus souvent par un pourcentage ou par un coefficient. Les ratios s'appliquent à de nombreux domaines. Ils ont leur utilité notamment dans le cadre de l'analyse financière pour effectuer des comparaisons entre les sociétés et pour apprécier la performance d'une entreprise.⁵¹

2.2.2 Les intérêts des ratios

L'analyse par la méthode des ratios permet de savoir si l'objectif a été atteint par les moyens financiers de l'entreprise. C'est une méthode qui permet aux dirigeants d'avoir une idée sur :

- La croissance de leurs entreprises (performance financière) ;
- Maîtriser l'entreprise et évaluer l'importance de ses capacités et de ses qualités afin de les exploiter ;

⁵¹ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Évaluer la grandeur de ses faiblesses pour savoir comment y faire face ;
- Affirmer que les opérations sont rentables.

2.2.3 Les types de ratios

Nous avons quatre types de ratios à savoir les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, les ratios de la structure financière et les ratios de gestion.

2.2.3.1 Les ratios de rentabilités

Les ratios de rentabilité sont nombreux, on peut citer comme :

➤ Ratio de rentabilité de l'actif

Le ratio de rentabilité de l'actif total précise comment les placements d'une entreprise génèrent une valeur, ce qui fait de la productivité d'une entreprise une grande importance.

$$\text{Rentabilité de l'actif} = (\text{résultat net} / \text{total d'actif}) * 100$$

➤ Ratio de la rentabilité commerciale

C'est un ratio permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'activité et d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net.

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{chiffre d'affaires}) * 100$$

➤ Le ratio de la rentabilité économique

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.⁵²

C'est le rapport entre le surplus monétaire dégagé et le capital économique (actif économique), ce ratio ne prend pas en compte la part relative des capitaux propres et des capitaux empruntés à long terme.

$$\text{Rentabilité économique} = (\text{résultat opérationnel} / \text{total actif}) * 100$$

⁵² Ginglinger. E. « gestion financière de l'entreprise », Edition Dalloz, Paris 1991, P 13.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

➤ Le ratio de la rentabilité financière

Elle mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un niveau de profit.

$$\text{Rentabilité financière} = (\text{résultat net} / \text{capitaux propres}) * 100$$

Il y a une liaison entre la rentabilité financière et la rentabilité économique, au cas où la rentabilité économique est plus haute que le coût de l'endettement, un recours judicieux à l'endettement pourrait perfectionner la rentabilité financière.

2.2.3.2 Les ratios de liquidités

La liquidité d'une entreprise explique la position de l'entreprise à faire face à ses obligations par ses capacités de générer les flux financiers.

➤ Ratios de liquidité générale

Il est obtenu par le rapport entre les actifs à moins d'un an et le passif à moins d'un an.

Il mesure la solvabilité des dettes les plus exigibles de l'entreprise à partir de la liquidation de ses biens les plus disponibles.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = (\text{actifs à moins d'un an} / \text{passif à moins d'un an}) * 100$$

Les actifs à moins d'un an regroupent les créances clients, les stocks et les autres créances clients. Les passifs à moins d'un an contiennent les dettes à court terme.

➤ Les ratios de liquidité réduite

Le ratio de liquidité réduite regroupe les stocks dont la liquidité est incertaine, aux passifs exigibles à court terme. Ce ratio détermine l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme sans recours à la vente des stocks.⁵³

⁵³JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye : « Gestion financière » 14ème Edition Dunod, 2008, P134.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Ratio de liquidité réduite = (valeurs réalisables + valeurs disponibles / dettes à court terme) *100

➤ **Ratio de liquidité immédiate**

Il contient uniquement les liquidités aux passifs exigibles. Il consiste à traduire, à partir des liquidités de l'entreprise, sa capacité (de l'entreprise) à payer ses dettes à court terme avec la trésorerie dont elle dispose.

((disponibilité + valeur mobilière de placement) / dettes à court terme) *100

2.2.3.3 Les Ratios de la structure financière

Ils comparent le financement externe aux fonds propres de l'entreprise.

➤ **Le ratio de financement permanent**

Ratio de financement permanent : (Capitaux permanent / Actif Immobilisé) *100

Il mesure le niveau de couverture des investissements s'il est inférieur à 1, il y'a recours au crédit à court terme.

➤ **Ratio d'indépendance financière**

C'est le degré de l'indépendance envers les différents dispensateurs de l'entreprise.

Il doit dépasser 50%.

Indépendance financière = (capitaux propres / capitaux permanents) *100

➤ **Le ratio d'endettement**

Il mesure le niveau d'endettement d'une société par rapport à ses fonds propres, plus le ratio est élevé, plus la société est endettée.

Ratio d'endettement = (Total dettes/ Total actif) *100

➤ **Ratio de solvabilité**

Il définit si l'entreprise est en mesure de couvrir la totalité de ses dettes, il doit être supérieur à 1.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

$$\text{Ratio de solvabilité} = (\text{total actifs} / \text{total dettes}) * 100$$

➤ Ratio d'autonomie financière

Il évalue le degré d'importance de financement interne rapporté aux financements totaux, il est exprimé en pourcentage et doit être au moins de 20% dans la pratique.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = (\text{capitaux propres} / \text{total dettes}) * 100$$

2.2.3.4 Les Ratios de gestions

C'est un indicateur permettant de donner une appréciation sur la performance financière d'une activité.

Tableau 03 : formules de calculs des ratios de gestions

Ratio de la rémunération du travail	Frais du personnel / Valeur ajoutée
Ratio de la rentabilité	EBE / valeur ajoutée
Ratio valeur ajoutée sur Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires
Ratio consommation sur production	Consommation / Production
Ratio frais du personnel sur chiffre d'affaires	Frais du personnel / Chiffre d'affaires
Ratio de rotation des stocks	Chiffre d'affaires / Stocks
Ratio de recouvrement des clients	(Créances clients et comptes rattachés + EENE) / chiffre d'affaire (TTC) × 360

Source : document de synthèse de l'activité de l'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaia.

II. Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière

Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà de ses fonctions traditionnelles décrites comme instrumentales, pour devenir un outil global de pilotage des organisations. Le contrôle de gestion est utilisé par les dirigeants de l'entreprise comme un outil de pilotage, dans le but de mieux gérer leurs entreprises.

1 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a été définie sous différente manière nous allons en citer quelques-unes :

Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁵⁴

Selon A. khemakhem : « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des stratégies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».⁵⁵

En d'autres termes c'est un processus mis en œuvre dans une organisation ou une entreprise dont le but est d'améliorer la performance dans ces services ainsi que le rapport entre le résultat et les moyens engagés.

Demeestère (2005) évoque, parmi les raisons d'être du contrôle de gestion dans le secteur public, la contrainte de l'utilisation optimale des ressources allouées, la question de la qualité de service rendu et l'évaluation du pilotage de cette qualité, la coordination et la cohérence des actions avec les objectifs poursuivis, le fait de répondre au besoin d'adaptation de l'organisation aux évolutions de l'environnement et en dernier lieu, le renforcement de l'apprentissage

⁵⁴ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

⁵⁵ ARNOUD, le contrôle de gestion ... en action, édit liaisons ; France 2001, P 9.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Organisationnel (le retour d'expérience collectif).⁵⁶ Il ajoute que la compréhension du fonctionnement de l'entreprise publique passe par la compréhension de sa structure.

Un système de contrôle de gestion performant doit tenir compte des spécificités de chaque entreprise ou organisation et de chaque situation, et doit prendre en considération la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus par l'entité.

2 Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont une aide pour les entreprises tant au niveau du pilotage opérationnel mais surtout une aide au pilotage stratégique.⁵⁷

2.1 La performance de l'entreprise

Les contraintes de l'environnement, et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors de pilotage de la performance globale.

2.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du coût complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

⁵⁶ Demeestère, R., 2005. Le contrôle de gestion dans le secteur public, 2e édit. Paris, Édition L.G.D.J.

⁵⁷ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20 -21.

2.3 La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

3 Rôle du contrôle de gestion

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles, stratégiques et organisationnels, au-delà de ses premières fonctions opérationnelles de calcul de coûts et de gestion des budgets⁵⁸:

- **L'aide au pilotage de la performance globale ;**
- **L'aide au pilotage du changement organisationnel.**

3.1.1 Le contrôle de gestion pour piloter la performance

Le contrôle de gestion visant à piloter la performance de l'entreprise répond à deux fonctions :

- ❖ **Aider à piloter l'efficacité**, c'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques.
- ❖ **Aider à piloter l'efficience**, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

En outre, il serait très restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pourquoi, il existe deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- ❖ **Informers les décideurs** par des coûts, des indicateurs, des tableaux de bord, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur-coût ;
- ❖ **Aider à réguler les comportements** des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

⁵⁸ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 25-27.

3.1.2 Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement :

- ❖ **Aide à la réactivité stratégique** par la mesure permanente du couple valeur/ coût ;
- ❖ **Aide à l'amélioration opérationnelle** par des démarches Kaizen ;
- ❖ **Aide au changement organisationnel**, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements.

De ce fait, le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec la motivation des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation.

4 Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose des multiples outils qui sont à la fois très importants et contribuent également à la performance financière de l'entreprise. Ils sont énumérés comme suit : la comptabilité générale et analytique, le système d'information, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting, et le benchmarking.⁵⁹

4.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale autrement dit, la comptabilité financière est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, d'analyser et classer toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Elle est la première source d'information pour la gestion de l'entreprise.

4.1.1 Définition

« La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrée et de fournir après traitement approprié, un ensemble d'information destiné aux différents utilisateurs »⁶⁰.

La comptabilité générale est définie également comme : « la comptabilité générale, dans une entreprise, consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière (argent, immeubles, matériels,

⁵⁹ Mr ARAB, Zoubir, Cours de contrôle de gestion stratégique enseigné pour master 2 CCA, Université A/Mira de Bejaia

⁶⁰ Saïd YOUSSEF, Ismail BABBAJ, comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca 2013, P7.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

titre de créances, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise ». ⁶¹

BÉATRICE et GRANDGUILLOT.F ont défini la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité ». ⁶²

4.1.2 Objectifs

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit : ⁶³

- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise (la situation nette) ;
- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan).

La comptabilité générale enregistre les opérations réalisées entre l'entreprise et son environnement externe, (clients, fournisseurs ...), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de porter un jugement sur la situation financière globale de l'entreprise. Elle est une obligation légale pour l'entreprise raison pour laquelle elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un outil de gestion utile.

4.2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion est un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise car elle fournit des éléments qui permettent d'éclairer les prises de décisions suite à l'analyse des coûts qui jouent un rôle important dans les prises de décisions.

⁶¹ LONING.H, PESQUEUX et ALL, « Le contrôle de gestion », 3ème Édition DUNOD, Paris, 2008, P.10.

⁶² BÉATRICE, GRANDGUILLOT.F, « Introduction à la comptabilité », 6ème Édition GUALINO LEXTENSO, 2015/2016, Paris, P.07.

⁶³ DIDIER LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème Édition d'Organisation, Paris, 2002, P.02.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

4.2.1 Définition

Gérard MELYON définit la comptabilité analytique comme étant : « est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ». ⁶⁴

Selon H. bouquin « la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisation les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivies... ». ⁶⁵

Bref, la comptabilité analytique est une technique de collecte, de traitement, d'analyse et d'interprétation des données dans le but de fournir des informations pertinentes et significatives pour la prise de décision.

4.2.2 Objectifs

La comptabilité analytique est un système ou une technique qui permet de :

- Clarifier la répartition des coûts des différentes activités de l'organisation (par produit, activité, commande...);
- Déterminer le coût de revient par produit fabriqué ;
- Réaliser, calculer, analyser des coûts qui sont nécessaire à la mesure et au contrôle des résultats ;
- Apporter aux dirigeants des informations essentielles précieux à leurs décisions ;
- Analyser améliorer la performance de l'organisation ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (amortissement sortie de stock...);
- Comparer les prévisions et les réalisations ;
- Dégager des écarts éventuels, les expliquer et de les corriger ;
- Etablir des prévisions des coûts et produits courants (coût préétabli, taux prévisionnels) ;
- Calculer des coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits ;
- Calculer le résultat analytique globalement et par produit ou activité.

⁶⁴ MELYON.G, « Comptabilité analytique », 3ème Édition BRÉAL, Paris, 2004, P.08.

⁶⁵ Nicolas BERLAND, Op.cit., P18.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Analyse des résultats et prendre des décisions économiques ;

4.2.3 Les méthodes d'évaluations

Les principales méthodes d'évaluations utilisées en comptabilité analytique sont les suivantes : le système des coûts complets et le système des coûts partiels.

4.2.3.1 Système des coûts complets

Le système des coûts complets est un système de calcul qui permet de déterminer le coût de revient d'un produit vendu. C'est la somme de tous les coûts liés à la fabrication d'un produit jusqu'à la vente. Il permet au dirigeant de déterminer si l'activité est envisageable ou non. Il se compose des méthodes suivantes : La méthodes ABC (Activity Based Costing), la méthode du centre d'analyse ou section homogène...

4.2.3.2 Système des coûts partiels

Le système des coûts partiels est un système qui permet de déterminer la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes. Il donne à l'entreprise la capacité de connaître d'une manière précise la rentabilité de ses produits et ses services. Il se compose également des méthodes qui sont : La méthode du coût variable, la méthode du coût marginal, la méthode d'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF) ...etc.

4.3 Le système d'information (SI)

Selon J.L le Moigne « un système est un objet qui, situé dans un environnement exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil des temps, sans qu'il ne perde pour autant son identité unique ». ⁶⁶

Dans ce sens l'entreprise est considérée comme un système puisqu'elle est composée d'un ensemble d'éléments organisés interagissant entre eux et poursuivant les mêmes objectifs ou finalités. C'est un système ouvert, dirigé et finalisé.

⁶⁶ J.L le Moigne (1977), d'après grenier. C et Bonnebouche (1998). Système d'information comptable, Édition Foucher, Paris, P.21.

4.3.1 Définition

H.C. LUCAS définit le système d'information comme : « un ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir de l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »⁶⁷

Selon Robert Reix, le système d'information « est un ensemble organisé de ressources matériels, logiciels, personnels, données, des procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer les informations sous formes de données (textes, images, audio...) dans une organisation ». ⁶⁸

4.3.2 Rôle du système d'information

L'entreprise est composée d'un ensemble de systèmes interagissant entre eux. Il y a le système de pilotage (exploite les informations qui circulent, fixe les objectifs et prend des décisions), le système opérant (reçoit les informations émises par le système de pilotage et réalise les tâches qui lui ont été attribuées) et système d'information (récolter l'information, stocke, traite et la diffuse dans le système opérant et dans le système de pilotage). Ce dernier joue un rôle important au sein de l'entreprise, il est même indispensable à son bon fonctionnement. Un SI performant permet à l'entreprise :

- D'optimiser leur processus, de sous-traiter des tâches à faible valeur ajoutée ;
- D'améliorer la communication entre les différents services de l'entreprise et ainsi que la relation client ;
- De mieux communiquer et améliorer la productivité ;
- D'éliminer les tâches répétitives.

4.4 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre qui permet à l'entreprise de faire un lien entre les dépenses et les prévisions et faire une comparaison avec les résultats effectivement constatés.

⁶⁷ LUCAS.H.C, « Système d'information pour le management », Edition Davis, 1986, P.86.

⁶⁸ Robert Rex, Système d'information et management des organisations, Editions Vuibert, Paris 1995. P.82.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

4.4.1 Définition

Selon Brigitte DORIATH la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsable ». ⁶⁹

De manière générale : « la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée ». ⁷⁰

4.4.2 Objectifs

La gestion budgétaire a pour objectif ultime :

- Une amélioration la performance économique de l'entreprise ;
- Permet de gérer en avance et par anticipation les écarts constatés et comprendre comment les résultats sont générés.
- Permet aux dirigeants d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables.

4.4.3 Rôles de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet : ⁷¹

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Evaluation, incitations et sanction des performances ;
- Coordination entre les services ;

⁶⁹ Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : Dunod, Paris, 2008, P 1.

⁷⁰ Abdenacer KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, P 2.

⁷¹ Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014, P 13.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Prévision des résultats.

4.4.4 Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet à l'entreprise de bien se situer dans l'avenir par :

- Une bonne connaissance de ses potentiels et de son environnement interne ;
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- Une programmation et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

4.4.5 Démarche de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire repose sur trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

4.4.5.1 La prévision

La prévision est un plan d'activité permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, on se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes.⁷²

Elle se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par exemple le prix et la quantité d'articles à vendre, le coût des matières premières, le financement...etc.

4.4.5.2 La budgétisation (ou le budget)

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre. Un budget est un document qui transforme les plans en argent, l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées (dépenses) et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu).

⁷² MEYER.J, « Gestion budgétaire », 8ème Edition DUNOD, Paris, 1979, P.22.

4.4.5.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un moyen qui permet de rapprocher d'une manière régulière les prévisions budgétaires et les réalisations de l'activité de l'entreprise. C'est une confrontation qui permet de calculer les écarts.

4.5 Le tableau de bord

Le tableau de bord est considéré non seulement comme un outil d'évaluation de la performance de l'entreprise mais aussi un outil d'aide à la prise de décision.

4.5.1 Définition

« Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ». ⁷³

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances. » ⁷⁴

Autrement dit le tableau de bord est outil comportant un ensemble d'informations présentées de façon synthétique et destinée au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilité.

4.5.2 Objectifs

Le tableau de bord a pour objectifs permettant :

- D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats.
- D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;

⁷³ Grand Guillot Francis et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4eme édition, Gualino, L'extenso, Paris, 2009, p. 121.

⁷⁴ Brigitte DORIATH, Op.cit., P 143.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- De mesurer les effets des actions correctives ;
- De favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

4.5.3 Rôle du tableau de bord

Claude ALAZARD et Sabine SEPARI définit le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.⁷⁵

Dans ce sens, le tableau de bord répond étant qu'un instrument de contrôle et de comparaison, d'aide à la décision et comme outil de dialogue et de communication.

4.5.3.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Dans ce cadre le tableau de bord a pour rôle :

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Il permet de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

4.5.3.2 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord joue un grand rôle car :

- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action ;
- Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives ;

⁷⁵ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit. P.552-553.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Il fournit aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux différents centres de responsabilités.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que de l'optimisation partielle.

4.5.3.3 Le tableau de bord, outil d'aide à la décision

Le tableau de bord permet de :

- Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages mais il doit être à la mesure de l'action ;
- Connaître les points faibles afin de pouvoir opérer à temps les actions correctives au niveau de sa structure et de son fonctionnement ;
- Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- Identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur.

Suite à ces conditions, le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision.

4.5.4 Typologie du tableau de bord

Il y'a 3 types de tableau de bord :

Le tableau de bord stratégique (appelé balanced scorecard)

Le tableau de bord de gestion (appelé tableau de bord budgétaire)

Le tableau de bord de performance (appelé tableau de bord opérationnel).

4.5.4.1 Le tableau de bord stratégique ou balanced scorecard

« Le tableau de bord est un système de mesure de performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesure des résultats ». ⁷⁶

Le tableau de bord stratégique permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale sont donc traduites en mesures. C'est la base d'un système de définition, de communication, de

⁷⁶ R. KAPLAN et D.P. NORTON, Le tableau de bord prospectif, 3Ed Eyrolles, Paris, 2003, P.71.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Figure 02 : fonctionnement du balanced scorecard



Source : 6 étapes pour déployer le tableau de bord stratégique, disponible sur <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/tableau-de-bord-strategique-rh/>, consulté le 14/04/2023.

4.5.4.2 Le tableau de bord de gestion ou budgétaire

Le tableau de bord de gestion ou budgétaire utilisé pour contrôler l'état financier de l'entreprise. Son objectif est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalisation. Il doit permettre d'analyser les causes de ces écarts, afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. C'est un outil de pilotage à moyen terme.

4.5.4.3 Le tableau de bord de performance ou opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est l'outil par excellence pour suivre et évaluer la performance des plans d'actions déployés.

C'est un tableau de bord établi de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, c'est un outil de pilotage à court terme.

4.6 Reporting

Le reporting se constitue d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit de façon périodique dans le but d'informer la hiérarchie des performances de l'entreprise.

4.6.1 Définition

NOELLE.M, définit le reporting comme « Le reporting est la fourniture de l'information essentiellement financière aux gestionnaires basé au siège, le reporting est donc une vérification par le siège social du bon fonctionnement de ses filiales, sur une multitude de sujet possibles qui dépendent des priorités du groupe : finance, opérations, ressources humaines, qualité, respect de l'environnement. »⁷⁷

GUEDJ.N, donne une définition assez simple « Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité. »⁷⁸

Le reporting est un moyen efficace pour établir le bilan général des activités de l'entreprise, c'est un outil que les entreprises utilisent pour assurer la cohérence des données internes et les chiffres.

4.6.2 Objectifs du reporting

Le reporting permet de :

Rendre compte périodiquement à la hiérarchisation des actions accomplies et les résultats obtenus par une unité de gestion (filiale, usine, centre de responsabilité...) ;

⁷⁷ NOELLE.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe EYROLLES, Paris 2013, P.276-277.

⁷⁸ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2001, P.319.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Au supérieur hiérarchique ou la direction générale d'effectuer un suivi des responsables de chaque unité de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats. Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leurs interprétations, leur comparaison, et les prises de décisions.⁷⁹

Faciliter la communication du résultat pour un meilleur suivi de la performance et d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise.

4.6.3 Types de reporting

Il existe deux types de reporting : le reporting financier et le reporting de gestion

4.6.3.1 Le reporting financier

Le reporting financier est un outil très apprécié des investisseurs, par ce qu'il décrit avec précision la situation financière de l'entreprise. Il évalue la situation financière de l'entreprise dans lesquelles ils ont investi ou cherchent à investir. Il permet de Remonter des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.

4.6.3.2 Le reporting de gestion

Le reporting de gestion permet au chef d'entreprise de s'assurer de bonne directive de l'entreprise c'est-à-dire prévoir l'évolution du marché, gérer des projets, augmenter ses profits... etc. Il donne aux responsables une vision interne de leurs activités à l'aide du tableau de bord et de mesures de performance efficace.

⁷⁹ BEATRICE, GRANDGUILLOT.F, op.cit., p.128.

Le benchmarking

4.6.4 Définition

Selon J. BRILANNE, définit le Benchmarking comme « Le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation ». ⁸⁰

Selon C. DEMEURE, le Benchmarking consiste à « Analyse et s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné ». ⁸¹

Concrètement le benchmarking est une méthode qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark.

4.6.5 Typologie du Benchmarking

Il existe plusieurs formes de Benchmarking, parmi lesquels on distingue : ⁸²

❖ Le Benchmarking interne

Le benchmarking se pratique dans des unités des activités comparables au sein de l'organisation elle-même. L'accès aux informations et aux données sont de plus en plus accessible, et le coût en temps et en ressource est moindre.

❖ Le Benchmarking fonctionnel

Il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure ;

❖ Le Benchmarking externe

Il fait la comparaison avec des organisations réputées et performant dans le même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et de ressources pour s'assurer de la comptabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires.

⁸⁰ BRILANNE.J, « Les meilleures pratiques du management », Édition D'organisation, Paris, 2003, P.287.

⁸¹ DEMEURE.C, « Marketing », Edition Sirey, 2005, P.87. 52 GIBERT.P, « Contrôle de gestion », Édition Vuibert, 2003, P.275-286.

⁸² Cohen E, « Analyse financière » 6ème Edition, Economica, page 263.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

❖ Le Benchmarking des processus

Il ne s'occupe pas de la stratégie, des produits ou des services, mais aux processus mis en œuvre pour production de ces produits ou services. Le benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services.

❖ Le Benchmarking stratégique

Il est pratiqué lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses performances d'ensemble en se basant sur sa stratégie à long terme. Ce type de benchmarking implique d'analyser les missions et compétences principales de la structure, d'envisager d'autres formes de répartition des activités.

❖ Le Benchmarking compétitif

Les organisations mesurent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits / services-clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires œuvrant dans le même secteur d'activités.

❖ Le Benchmarking international

Il permet une comparaison avec les organisations d'autres pays. La mondialisation et les progrès technologiques facilitent ce type de benchmarking. Coûteux en temps et en ressources, les résultats sont à prendre en compte prudemment du fait des contextes nationaux qui peuvent peser sur les performances des organisations et rendre difficile la mise en place des innovations.

4.6.6 Les objectifs du Benchmarking

Le Benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :⁸³

- De poser des objectifs ambitieux ;
- D'accélérer le rythme du changement ;
- D'identifier des processus permettant des percées ;
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.

⁸³ LAUSELP, et CIBERTA, « Les déterminants de la structure financière des PME », 2ème Ed, 2001, P.63.

III. Les modèles d'évaluation de la performance financière

Au fil des temps, avec l'intensification de la rude concurrence, du progrès technologique et diverses crises économiques, des multitudes de modèles d'évaluation de la performance des entreprises ont vu le jour, permettant ainsi à de comprendre et de se faire une idéologie sur la performance financière de l'entreprise, son insolvabilité, voir même son risque de faillite.

De ce fait, nous avons choisi deux modèles les plus utilisés qui sont : Z-score d'Altman et modèle EVA (valeur ajoutée économique).

1 Le modèle Z-score d'Altman

« Le Z-score d'Altman est une mesure numérique utilisée pour prédire la probabilité de faillite au cours des deux prochaines années et de mesurer la stabilité financière des entreprises. Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines »⁸⁴.

Le modèle Z-score est développé en 1968 par Edward Altman, professeur adjoint de finance à l'université de New-York à l'époque. Le Z-score est le résultat d'un test de solvabilité qui évalue la probabilité de faillite d'une entreprise. C'est une formule permettant de déterminer si une entreprise est sur le point de faire faillite.

La formule prend en compte la rentabilité, l'effet de levier, la liquidité, la solvabilité et les ratios d'activité.

1.1 Formule

$$Y=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+X5$$

X1= fond de roulement /actif total

X2= prime et réserves /actif total

X3= EBE/actif total

X4= capitaux propre /dettes total

⁸⁴ MARC GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p.198.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

X5= chiffre d'affaires /actif total

1.2 Interprétation

- ✓ **Zone de sécurité** (Z-score > 3) : Si le Z-score d'Altman est supérieur à 3, on dit que l'entreprise se trouve dans la « zone de sécurité ». Ce qui signifie que la société a une position financière solide et ne se dirige pas vers la faillite dans un avenir proche.
- ✓ **Zone grise** (1,8 < Z-score < 3) : Si le Z-score d'Altman est compris entre 1,8 et 3, l'entreprise est dite en « zone grise », ce qui signifie qu'elle a une probabilité modérée de faillite dans un avenir proche. Cela ne signifie pas que les entreprises situées dans cette fourchette ont une faible stabilité financière, mais il faut être prudent et faire preuve de diligence face aux risques.
- ✓ **Zone à risque** (Z-score < 1,8) : Si le Z-score d'Altman est inférieur à 1,8, alors l'entreprise est dite en « zone à risque » signifie que la situation financière de l'entreprise est en difficulté et que l'entreprise est susceptible de se diriger vers faillite au cours des deux prochaines années et dépose le bilan.

2 Le modèle EVA (Economic Value Added)

« L'EVA ou la valeur ajoutée économique mesure la performance de l'entreprise. Elle correspond à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée ».⁸⁵

L'EVA est un indicateur de la performance annuelle. Rien ne garantit qu'une EVA élevée sur un exercice conduit systématiquement à une création de richesse à long terme.⁸⁶

D'une autre manière EVA se définit comme une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non. Elle vise à définir la valeur qu'une entreprise génère avec l'aide des fonds propres.

2.1 Formules

EVA = RON – Rémunération du capital

EVA = (RF – CMPC) * CI

Avec :

⁸⁵ K.J. SOUSSI et M.J. RIGOBERT, Finance d'entreprise, Donud, 3^{ème} édition, Paris, 2016, p.58.

⁸⁶ LAURENT Cappelletti, Djamel KHOURTA : « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle » Tome 10, 2004, P 127-146.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- FR : la rentabilité financière
- $RF = (RNAI / CI)$.
- CMPC : coût moyen pondéré du capital investi.
- $CMPC = (FP / KP) * RRA + (DF / KP) * CDF(1-t)$.
- CI : capital investi
- $CI = \text{capitaux propres} - \text{dettes}$.

2.2 Interprétation

- ✓ Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires c'est-à-dire une création de richesse cumulative pour les actionnaires.
- ✓ Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée. Donc diminution de la valeur de l'entreprise.

L'objectif d'une entreprise est la maximisation son de EVA, cette valeur ajoutée économique étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus cette dernière est positive et croissante, plus l'entreprise est performante et mérite que leurs projets d'investissement soient soutenus.

CHAPITRE II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Conclusion chapitre II

En conclusion, nous avons vu tout au long de ce chapitre que pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit mettre en place des méthodes et outils d'analyse produits par les états financiers notamment les indicateurs d'équilibre financier, ratios, ou encore les soldes intermédiaires de gestions lui permettant de la mesurer, la piloter, pour ensuite l'améliorer, en vue de satisfaire l'ensemble de ses partenaires et préserver ainsi, voire même renforcer sa position concurrentielle.

De ce fait, pour piloter sa performance et atteindre ces objectifs stratégiques et opérationnels, elle utilise le contrôle de gestion qui est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.

Ce chapitre nous a permis de voir les différentes méthodes et outils d'analyse et ainsi que l'importance du contrôle de gestion dans le pilotage la performance.

**CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE FINANCIERE DE
L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA**

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Introduction chapitre III

Après avoir présenté les aspects théoriques de la performance financière dans les chapitres précédents et dans le but d'approfondir notre étude, nous allons analyser la structure financière et la performance de l'Entreprise Publique Economique de Confection & Habilement, Unité de Bejaïa où nous avons effectué notre stage pour une durée d'un mois allant du 16 Mars au 16 Avril.

A partir des documents internes fournis par l'organisme d'accueil c'est-à-dire, les états financiers nous allons effectuer une analyse pratique afin de répondre aux questions posées et compléter notre travail de recherche.

Ce chapitre est composé de trois sections, la première section à une présentation générale de l'organisme d'accueil EPE-C&H-SPA, la deuxième section pour son système d'organisation et la dernière pour l'évaluation de sa performance.

I. Présentation de l'organisme d'accueil

L'Unité de Bejaïa est une entreprise spécialisée dans la fabrication et confection des habiles.

1 Historique de l'organisme d'accueil

L'origine de l'unité C C B (Complexe Costume de Bejaia), remonte avant les années 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection).

La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H Fashion Spa, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H Fashion Spa. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

En date du 10 Mars 2021, une nouvelle réorganisation de l'entreprise C&H SPA a été instaurée. Un projet de classement et une nouvelle appellation des unités de production est validé par le Conseil d'Administration de l'EPE C&H SPA, suivant la résolution N° 05 du CA tenu le 10/03/2021. En conséquence, l'unité ALCOST est nommée selon la nouvelle appellation « EPE C&H SPA, unité Bejaia ».

Le siège social de l'unité de Bejaia est situé à Bejaia route des Aurès.

1.1 Superficie

L'Unité de Bejaia occupe une superficie totale de 33 831 M² dont 12 935 M² couvertes répartis comme suit :

- Administration : 908 m²
- Bureau social : 867 m²
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m²
- Création : 560 m²
- Commercial : 305 m²
- Bloc bureaux : 380 m²
- Hangar entretien : maintenance : 306 m²

1.2 Implantation

L'Unité de Bejaia est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

1.3 Missions

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

1.4 L'activité de l'Unité :

L'Unité de Bejaia produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

Tableau N° 04 : Les produits de l'Unité de Bejaia.

Famille de produits	
Costumes	Blouson
Vestes	Tailleurs femmes
Pantalons	Jupe
Anorak	Ensemble
Parka	Tenue professionnelle
Imperméable	Robe
Manteau	Articles divers
Caban	

Source : document interne de l'EPE-C&H-SPA.

Les produits de L'Unité de Bejaia sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear**

Complète la ligne vêtements ville.

1.5 Capacités installées

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 500 agents.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

L'usine est composée de quatre (04) ateliers et d'un Service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier vêtements professionnels 01 ;
- Atelier vêtements professionnels 02 ;
- Atelier vêtements professionnels 03.

1.6 Capacité de stockage

L'Unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m² dont :
2 400 m² pour le stockage de produit finis ;
1 440 m² pour le stockage des matières premières.
La surface du bloc de production est de 13 841 m².

1.7 Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

Coupeuses ;

Scies circulaires ;

Thermos colleux.

- **Atelier de piquage**

Machines plates une et deux aiguilles ;

Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

Machines passe poilues ;

Machines surjeteuses ;

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Machines boutonnères et pose boutons ;

Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage**

Glaçage ;

Bâtissage ;

Pressage.

1.8 Effectifs

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 49
- Maîtrise : 88
- Exécution : 579.

1.9 Chiffre d'affaires

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 466 MDA en 2017 à 936 MDA en 2021, soit 1651 MDA fin d'exercice 2022.

La production estimée pour l'exercice 2022 est de **2 002 720 000** DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à **- 87 553 095** DA fin décembre 2022.

Tableau 05 : chiffre d'affaires de l'EPE-C&H-SPA

Unité :

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	1 466	1 659	1 456	879	936	1651
Production	1 467	1 773	1 532	1 031	1248	2002

MDA

Source : document interne de l'EPE-C&H-SPA.

2 Domaine d'activité de l'Unité de Bejaia :

Dans l'Unité de Bejaia ; on peut distinguer deux types d'activités :

- Les activités principales ;
- Les activités secondaires.

2.1 Les activités principales

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie. Le chiffre d'affaires de l'unité est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matières premières.

L'unité de Bejaia est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

✓ Vêtements spécifiques

Ils constituent **94 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité. Ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts de l'Unité à fidéliser sa clientèle, cependant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des offres d'appel à la concurrence nationale de ce fait l'Unité doit être compétitive sur le marché national.

✓ Vêtements villes

Ils constituent **06 %** de l'ensemble des commandes de l'Unité ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres qui ne peuvent pas être apprécié par la cellule marketing de l'Unité qui est en état embryonnaire, d'où le risque commercial de cette ligne de vêtements.

2.2 Les activités secondaires

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme ;
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation ;
- Exportation d'article d'habillement, linge de maison, layette, tissus et couvertures ;
- Distribution en gros de chaussures et maroquinerie ;
- Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc.) ;

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

- Promotions immobilières ;
- Formation et assistance technique ;
- Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

L'Unité Bejaia se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :

- Des unités de distribution en gros ;
- Des magasins de commerce au détail ;
- Des dépôts de stocks ;
- Des unités de confection.

II. Système d'Organisation de l'organisme d'accueil

Le système d'organisation de l'EPE-C&H-SPA comprend l'attribution des services de l'unité et les structures opérationnelles.

1 Attribution des services de l'Unité

Parmi les attributions des services de l'unité nous avons la direction de l'unité et les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité.

1.1 La direction de l'unité

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structures mises en place.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative**

Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.

- **Une activité de prise de décision**

Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

1.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre
- Hygiène et sécurité.

➤ **La fonction Audit & contrôle de gestion**

Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.

➤ **La fonction Hygiène et Sécurité**

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

2 Les Structures opérationnelles

Les structures opérationnelles comprennent des multitudes de départements. On distingue :

2.1 Département Technique

C'est la technostucture pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre Services (Création, temps & méthode, qualité et service programmation)

2.2 Département Maintenance

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. Là aussi, des standards de maintenance sont respectés.

2.3 Département Fabrication

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

2.4 Département Administration Général

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Ce département englobe deux services : Gestion de personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

2.5 Département Finance & Comptabilité

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale ;
- Service comptabilité analytique ;
- Service Finance & Budget.

2.6 Département Commercial

Il est organisé en trois Services

- **Service ventes**

Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

- **Service approvisionnement**

Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respectent les délais.

- **Service gestion des stocks**

Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matière première et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture

2.7 Structure Informatique

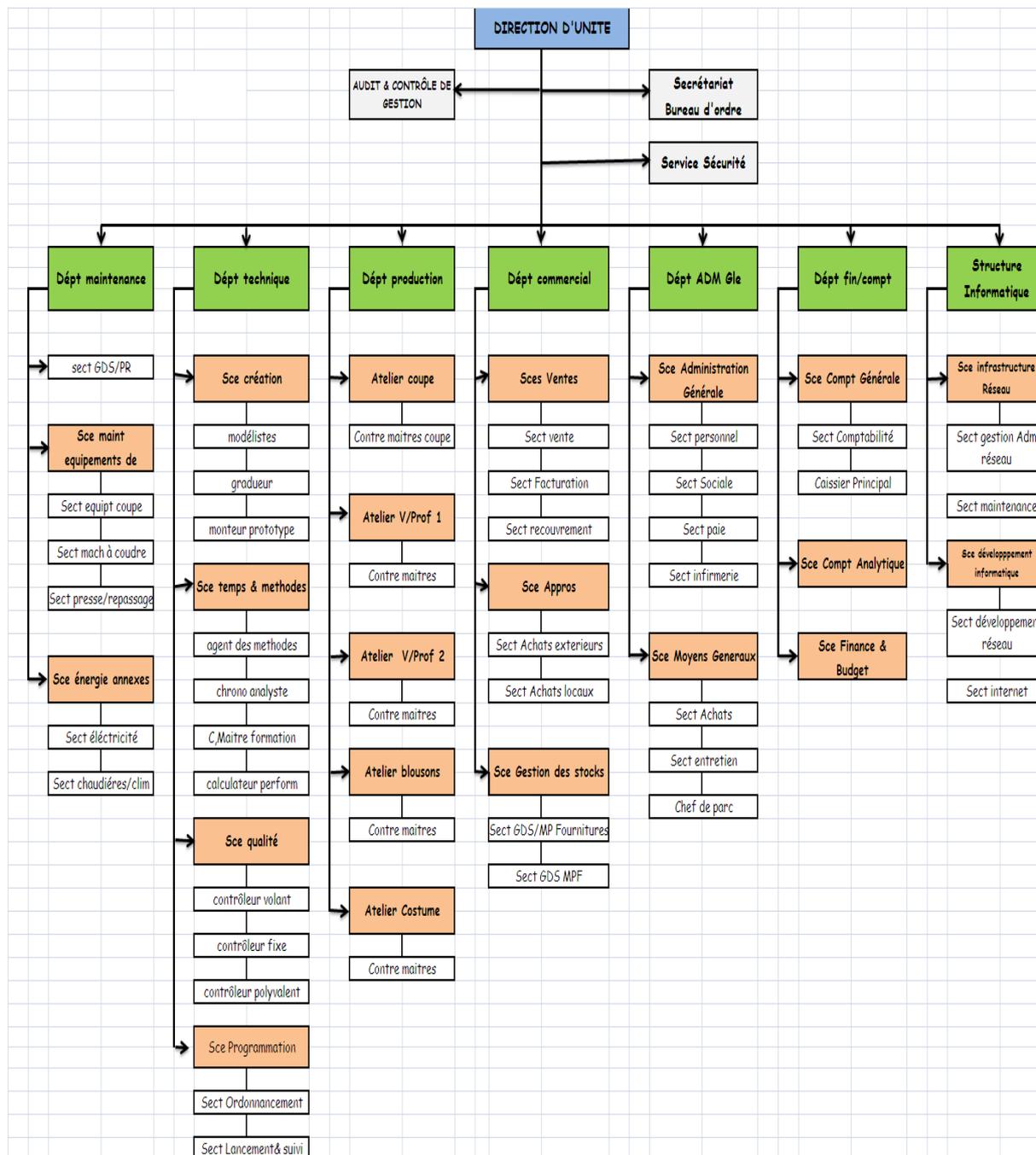
La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'unités. Elle doit évaluer et installer le matériel et les logiciels.

Il se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance) et ;
- Service développement informatique (développement réseau, internet) : Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Organigramme de l'unité de Bejaïa Actuel



CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

III. Evaluation de la performance financière de l'EPE-C&H-SPA

Dans cette section nous allons faire une appréciation de la performance financière de l'Entreprise Publique Économique Confection & Habillement- Fashion. SPA (EPE-C&H-SPA) en se focalisant sur les différents documents comptables des états financiers fournis par cette dernière (Bilan, Compte de résultat, Tableau de flux de trésorerie ...) durant notre période de stage pour une durée d'un (1) mois, allant du 16 Mars au 16 Avril. Nous allons mettre en pratique les différentes méthodes et outils d'évaluation de la performance financière évoqués tout dernièrement dans la partie théorique.

1 Analyse de la structure financière

L'analyse de la structure financière passe par l'analyse du bilan, élaboration du bilan en grandes masses, analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion et calcul de la capacité d'autofinancement.

1.1 Analyse du bilan :

L'analyse du bilan comporte une analyse de l'actif du bilan et du passif

1.1.1 Actif du bilan

L'actif du bilan se divise en deux parties : actif non courant et actif courant et se présente comme suit :

Tableau 06 : Actif du bilan de l'EPE-C&H-SPA pour l'exercice 2021 -2022.

UM : KDA

Libellé	Mont Brut 2022	Amort/ prov 2022	Net 2022	Net 2021
Actifs Non Courants				
Ecart d'acquisition (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	3 037	2 647	390	626
Immobilisations corporelles	3 608 271	798 160	2 810 110	2 812 197

**CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE
C&H SPA, UNITE DE BEJAIA**

Immobilisations en cours	1 565		1 565	
Immobilisations financières	-	-	-	-
Impôts différés actifs	8 342		8 342	8 342
Total actif non courant	3 621 217	800 808	2 820 409	2 821 167
Actifs Courants				
Stocks et en cours	1 374 302	22 082	1 352 220	1 139 011
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	20 272		20 272	98 758
Total Actif Courant	2 575 244	135 502	2 439 741	2 805 129
Total Général Actif	6 196 462	936 311	5 260 151	5 626 296

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Tableau 07 : Comparaison de la situation de l'actif net de l'EPE-C&H-SPA.

Année 2022	Année 2021
5 260 151	5 626 296

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Nous constatons que l'EPE-C&H-SPA clôture l'exercice 2022 avec un total de **5 260 151 KDA** contre **5 626 296 KDA** pour l'exercice 2021 ; soit une baisse de **366 145 KDA**.

Nous allons donner des explications suite à cette diminution de l'actif en étudiant chaque volet de l'actif du bilan.

1.1.1.1 Actifs Non courants

L'actif non courant est constitué des immobilisations.

1.1.1.1.1 Les Immobilisations

Nous avons les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et les immobilisations financières.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Tableau 08 : Analyse des Immobilisations

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Immobilisations incorporelles	390	626	-236	-38%
Immobilisations corporelle	2 810 110	2 812 197	-2 087	-7%
Immobilisations en cours	1 565	-	1 565	-
Immobilisations financières	-	-	-	-
Total	2 812 065	2 812 823	-758	-3%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Au 31-12-2022 l'EPE-C&H-SPA détenait des immobilisations à hauteur de **2 812 065 KDA** par contre au 31-12-2021, c'était **2 812 823 KDA** ; Soit une baisse minime de **-3%**, due aux amortissements des immobilisations, engendrée par des postes ci-dessous :

- **Immobilisations incorporelles :** Elles passent de **626 KDA** en 2021 **390 KDA** en 2022, soit une baisse de **38%**. Qui représente l'amortissement annuel de l'exercice.
- **Immobilisations corporelles :** Elles passent également de **2 812 197 KDA** en 2021 à **2 810 110 KDA** en 2022, soit une diminution de **7%**. Qui s'explique par des éléments suivants :

Les **Bâtiments** qui ont connu une augmentation de **7 982 KDA** et Autres immobilisations corporelles une diminution de **10 069 KDA**.

- **Immobilisation en cours :** La valeur nette des immobilisations en cours reste inchangée.
- **Immobilisations financières :** Les immobilisations financières ne comportent pas d'écriture comptable, pour des raisons qui sont liées au domaine d'activité de l'unité de Bejaïa, c'est une usine de confection et d'habillement donc, elle ne possède aucun titre de participation ou des actions.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

➤ Impôts différés actifs

Tableau 09 : analyse des impôts différés actifs

UM : KDA

2022	2021
8 342	8 342

Sources : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Les impôts différés actifs restent inchangés par ce que le compte n'a pas été mouvementé depuis les exercices 2020.

1.1.1.2 Actif courant

L'actif courant comprend les stocks et en cours, les créances et assimilés et les disponibilités.

1.1.1.2.1 Stocks et en cours

Tableau 10 : Analyse des stocks et en cours

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Stocks et en cours	1 352 220	1 139 011	213 209	+19%

Sources : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Les stocks et en cours passent de **1 139 011 KDA** en 2021 contre **1 352 220 KDA** soit une augmentation de **213 209 KDA**, cela est due certainement au volume d'activité de l'entreprise et esquisser les ruptures de stocks. Ils se composent des éléments suivants :

Au 31-12-2022

- Stocks de marchandise : 53 167 KDA
- Matières premières et fournitures : 696 777 KDA
- Autres approvisionnements : 70 912 KDA
- En cours de productions : 371 286 KDA
- Stocks de produits : 146 291 KDA
- Stocks à l'extérieur : 13 787 KDA

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

1.1.1.2.2 Créances et emplois assimilés

Tableau 11 : Analyses des créances et emplois assimilés

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Clients	678 498	1 041 961	-363 463	-35%
Autres débiteurs	388 625	523 841	-135 216	-26%
Impôts et assimilés	125	1 557	-1432	-92%
Autres actifs courants	-	-	-	-
Total	1 067 248	1 567 359	500 111	-32%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Nous constatons que les créances et emplois assimilés diminuent de **500 111 KDA**, soit une baisse de 32% par rapport à l'année précédente. Pour des raisons liées aux remboursements des créances clients. Qui s'explique par les éléments suivants :

Les créances clients au 31-12-2022 :

- Clients ordinaires privés : 392 KDA
- Clients Etats et collectivité locale : 334 411 KDA
- Clients portefeuilles GETEX : 5 073 KDA
- Clients EPE/EPIC : 224 678 KDA
- Clients filiales groupe C&H : 3 523 KDA
- Clients douteux : 110 421 KDA

1.1.1.2.3 Disponibilités et assimilés

Tableau 12 : analyse des disponibilités et assimilés

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Placements et AAFC	-	-	-	-
Trésorerie	20 272	98 758	-78 486	-79%
Total	20 272	98 758	-78 486	-79%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Commentaire : D'après l'analyse du tableau, nous constatons que l'année 2022 a connu une baisse **78 486 KDA**, soit une baisse de 79% par rapport à l'année 2021. Cette baisse s'explique par le fait que :

- La somme versée aux fournisseurs et aux personnels a augmenté considérablement en 2022 soit **1 215 371 KDA** de plus qu'en 2021.
- La somme versée aux unités de l'entreprise a connu également une hausse **584 155 KDA** par rapport en 2021.
- Les acquisitions des nouvelles immobilisations corporelles et incorporelles nécessitent plus de coût, soit une augmentation de **58 423 453 KDA** par rapport à 2021.

1.1.2 Passif du bilan

Le passif du bilan comprend les capitaux propres, les passifs non courants et les passifs courants.

Tableau 13 : Passif du bilan de l'EPE-C&H-SPA pour l'exercice 2021-2022. UM : KDA

Libellé	Net 2022	Net 2021
Capitaux propres		
Capital émis	-	-
Résultat net	-87 553	-239 003
Comptes de liaison	4 070 305	4 126 132
Total	3 982 752	3 887 128
Passif non courants		
Emprunt et dettes financières	841 819	756 785
Provisions et produits comptabilisés d'avance	52 524	52 524
Total	894 344	809 310
Passif courants		
Fournisseur et comptes rattachés	145 538	634 933
Impôts	26 501	29 041
Autres dettes	211 013	265 882
Trésorerie passif	-	-
Total	5 260 151	5 626 296

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

1.1.2.1 Capitaux propres

Tableau 14 : Analyse des capitaux propres

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Capital émis				
Résultat net	-87 553	-239 003	151 450	63%
Compte de liaison	4 070 305	4 126 132	-55 827	-1%
Total	3 982 752	3 887 128	95 624	2%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : D'après ce tableau, nous constatons que le capital propre a subi une hausse de 2% par ce que :

- Le capital de l'Unité de Bejaïa a été absorbé par l'entreprise mère (l'EPE-C&H-SPA), il a été transféré suite aux changements des statuts et réorganisation d'une filiale à une unité de production appartenant toujours à l'entreprise mère.
- Le résultat de 2022 a connu une augmentation de **151 450 KDA** soit une augmentation de 63%. Ce qui s'explique par le fait que les ventes durant cette période ont augmenté et l'augmentation des autres charges opérationnelles.
- Pour le compte de liaison, l'année 2022 a baissé de **55827 KDA** soit une baisse de 1% que l'année précédente.

1.1.2.2 Passifs non courants

Tableau 15 : Passifs non courants

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Emprunts et dettes financières	841 819	756 785	85 034	11%
Provisions et produits comptabilisés d'avance	52 524	52 524	0	-
Total	894 344	809 310	85 034	10%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Commentaire : Les PNC ont connu une augmentation de 10% en 2022 par rapport en 2021 par le fait que :

- L'Unité de Bejaïa a contracté un emprunt d'un montant de **841 819 KDA** en 2022 contre **756 785 KDA** en 2021. Cet emprunt sert à financer une partie de l'acquisition des immobilisations.
- Les provisions et produits comptabilisés d'avance n'ont pas connu de variation.

1.1.2.3 Passifs courants

Tableau 16 : Analyse des passifs courants

UM : KDA

Libellé	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	% Ecart
Fournisseurs et comptes rattachés	145 538	634 933	-489 395	-77%
Impôts	26 501	29 041	-2 540	-9%
Autres dettes	211 013	265 882	-54 869	-21%
Trésorerie passive	-	-	-	-
Total	383 053	929 857	-546 804	-59%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire : Les passifs courants qui représentent les dettes à moins d'un an ont connu une diminution importante de **546 804 KDA** soit, **-59%** par rapport à 2021.

Au 31-12-2022, le compte fournisseur et comptes rattachés a connu également une baisse de **489 375 KDA** soit, **-77%** de moins que l'année passée. Il est composé de :

- Fournisseurs privés : 1 268 KDA
- Fournisseurs filiales GETEX/ EATIT : 38 106 KDA
- Fournisseurs Groupe C&H : 19 931 KDA
- Fournisseurs en liquidation : 0 KDA
- Fournisseurs de services : 303 KDA
- Fournisseurs de services filiales SGP hors C&H : 11 602 KDA
- Fournisseurs de services EPE-EPIC : 219 KDA

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

- Fournisseurs effets à payer : 49 272 KDA
- Fournisseurs d'immobilisation nationales : 23 196 KDA
- Fournisseurs de stocks factures non parvenues : 1 641 KDA

Les impôts étaient de **26 501 KDA** en 2022 contre **29 041 KDA** en 2021 soit, une baisse moins importante de -9% par rapport à l'exercice 2021.

Les autres dettes passent de **211 013 KDA** en 2022 à **265 882 KDA** en 2021 soit une baisse assez conséquente de -21%.

1.2 Le bilan en grandes masses

Tableau 17 : Bilan de grande masse 2021

UM : KDA

Actifs			Passifs		
Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Actif immobilisé	2 821 167	50%	Capitaux permanent	4 696 438	83%
Actif courant	2 805 129	50%	Capitaux propres	3 887 128	69%
Valeur d'exploitation	1 139 011	20%	DLMT	809 310	14%
Valeur réalisable	1 567 359	28%			
Valeur disponible	98 758	2%%	DCT	929 857	17%
Total	5 626 296	100%	Total	5 626 296	100%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Tableau 18 : Bilan de grande masse 2022

UM : KDA

Actifs			Passifs		
Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Actif immobilisé	2 820 409	54%	Capitaux permanent	4 877 096	93%
Actif courant	2 439 741	46%	Capitaux propres	3 982 752	76%
Valeur d'exploitation	1 352 220	26%	DLMT	894 344	17%
Valeur réalisable	1 067 248	20%			
Valeur disponible	20 272	-	DCT	383 053	7%
Total	5 260 151	100%	Total	5 260 151	100%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

1.3 Analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion

Tableau 19 : Calculs des soldes intermédiaires de gestions

UM : KDA

Désignation	2022 (2)	2021 (1)	Ecart (2) – (1)	Ecart en %
Chiffre d'affaires	1 651 007	936 779	714 228	76%
Consommations intermédiaires	1 484 570	964 746	519 824	54%
Valeur ajoutée	519 702	284 239	235 463	83%
Excédent brut d'exploitation	127 048	95 119	31 929	33%
Résultat opérationnel	-60 691	-205 644	144 953	-70%
Résultat financier	-26 861	-33 972	7 111	-21%
Résultat ordinaire avant impôts	-87 553	-239 616	152 063	-63%
Résultat net de l'exercice	-87 553	-239 003	151 450	-63%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

Durant la période allant du 01 janvier au 31-12-2022, l'unité Bejaia réalise un chiffre d'affaires de **1 651 007KDA**, soit une augmentation de 76% par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par la hausse du volume de l'activité de la période.

Les consommations au 31-12-2022 affichent un montant de **1 484 570 KDA**, soit une variation positive de 54% comparé à l'exercice précédent. L'augmentation de consommation est liée à l'évolution de production de l'exercice 2022.

La valeur ajoutée au 31-12-2022 est de **519 702 KDA**, soit une augmentation de 83% par rapport la même période précédente. Cela est due à l'augmentation du chiffre d'affaires, le ratio VA/CA affiche un taux de 31%.

L'EBE au 31-12-2022 est positif d'un montant de **217 048 KDA**, soit une augmentation de 33% par rapport à l'exercice précédent arrêté à la même date. Cette augmentation est toujours liée à la l'accroissement du chiffre d'affaires.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Le résultat opérationnel au 31-12-2022 est négatif de **60 691 KDA**, soit une hausse de 70% par rapport à l'exercice 2021. Cela s'explique par l'augmentation des charges opérationnelles liée au volume de production.

Le résultat financier à son tour est aussi négatif d'un montant de **26 861 KDA** en 2022 contre **33 972 KDA** en 2021, soit une diminution de **7 111 KDA**. Ce poste représente les charges intérêts des emprunts.

Le résultat des exercices 2021 et 2022 sont négatifs respectivement **239 003 KDA** et **87 553 KDA**, nous constatons une amélioration du résultat de **151 450 KDA** soit, une hausse de 63% par rapport à l'exercice 2021.

1.4 Capacité d'autofinancement

La CAF par la méthode additive

Tableau 20 : Calcul de CAF par la méthode additive

UM : KDA

Désignation	Formules	2021	2022
Capacité d'autofinancement de l'exercice	Résultat net	-239 003	-87 553
	+ Dotation aux amortissements	-95 315	-68 358
	- Reprise sur provision	318	63
CAF		-334 000	-155 848

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

L'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaïa a réalisé durant les exercices 2021 et 2022 une capacité d'autofinancement négative, cela signifie que l'Unité ne dégage aucun surplus monétaire permettant d'assurer le financement interne de ses activités. Ce déficit monétaire dégagé rend l'Unité incapable de financer de nouveaux investissements ou de rembourser ses emprunts.

On remarque que la valeur de la CAF a connu une amélioration de **178 152 KDA** pour l'exercice 2022 due essentiellement au recul des montants des charges.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

2 Les méthodes d'évaluation de performances financières

Nous avons les méthodes par les équilibres financiers et les méthodes des ratios.

2.1 Analyse par les équilibres financiers

Parmi les équilibres financiers nous avons le FRN, BFR, TN et les soldes intermédiaires de gestion.

2.1.1 Fond de Roulement Net Global

FRNG évalue la partie des capitaux permanents qui peut être utilisée pour le financement des dépenses d'exploitation à long terme. Il se calcule par deux méthodes par le haut du bilan ou par le bas du bilan.

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Où

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{DCT}$$

Tableau 21 : Calcul du fonds de roulement net global

UM : KDA

Désignation	2021	2022
Capitaux propres (1)	3 887 128	3 982 752
DLMT (2)	809 310	894 344
AI (3)	2 821 167	2 820 409
FRNG (1) + (2) - (3)	1 875 271	2 056 687
VE (1)	1 139 011	1 352 220
VR (2)	1 567 359	1 067 248
VD (3)	98 758	20 272
DCT (4)	929 857	383 053
FRNG (1) + (2) + (3) - (4)	1 875 271	2 056 687

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

Le FRNG est positif durant les deux dernières années 2021, 2022 respectivement **1 875 271 KDA** et **2 056 687 KDA** cela signifie que l'Unité réalise un excès de ressources permanentes

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

par rapport à l'actif stable, ce qui permet de financer la totalité des immobilisations ainsi qu'une partie des actifs circulants.

2.1.2 Besoin en Fond de Roulement

BFR désigne la somme dont l'entreprise a besoin pour financer son exploitation. C'est un équilibre financier à court terme.

$$\text{BFR} = (\text{VR} + \text{VE}) - (\text{DCT} - \text{CB})$$

Tableau 22 : Calcul du Besoins en Fonds de Roulement

UM : KDA

Désignation	2021	2022
VE (1)	1 139 011	1 352 220
VR (2)	1 567 359	1 067 248
DCT - CB (3)	929 857	383 053
BFR (1) + (2) - (3)	1 776 513	2 036 415

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

Le BFR est positif pour les deux exercices c'est-à-dire 2021 et 2022 respectivement **1 776 513 KDA** et **2 036 415 KDA** ce qui veut dire que l'Unité n'est pas dans une position stable mais à court terme, donc elle sera obligée de financer ce besoin par la marge de sécurité générée par les ressources stables (FRNG) ou par des découverts bancaires. La plupart des entreprises dégagent souvent un BFR positif. Ce qui n'est pas signe de performance.

2.1.3 Trésorerie nette

TN est l'ensemble des liquidités disponibles dans l'Unité et qui sont utilisables à court terme.

$$\text{TN} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

$$\text{Où TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Tableau 23 : Calcul du trésorerie nette

UM : KDA

Désignation	2021	2022
Trésorerie Active	98 758	20 272
Trésorerie passive	-	-
TN	98 758	20 272
FRNG	1 875 271	2 056 687
BFR	1 776 513	2 036 415
TN	98 758	20 272

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

La trésorerie nette des deux exercices 2021 et 2022 est positive soient respectivement **98 758 KDA** et **20 272 KDA**. Ce qui veut dire que les ressources dépassent les dépenses, dans ce cas, l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour financer ses besoins. Mais la trésorerie de 2022 a connu une baisse de **78 486 KDA** par rapport à l'exercice 2021. Ce qui est essentiellement liée à la somme importante versé aux personnels et fournisseurs et notamment la somme versée aux unités de l'entreprise.

2.2 Analyse par méthode des ratios

En plus de la méthode des indicateurs d'équilibre financier, nous pouvons analyser la situation de l'Unité par la méthode des ratios en procédant au calcul des ratios suivant

2.2.1 Ratios de la structure financière

Tableau 24 : Calculs des ratios de la structure financière

UM : KDA

Désignation	Formule	2021	2022
Ratio de financement permanent	Capitaux permanent / Actif immobilisé	1.66	1.73
Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanent	0.83	0.82
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total dettes	2.23	3.12

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Ratio d'endettement	Total dettes / Total actif	0.31	0.24
Ratio de financement total	Capitaux propres / Total actif	0.69	0.76

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaires :

Ces ratios sont supérieurs à 1 au cours de ces deux périodes, cela signifie que le fonds de roulement est positif, donc l'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaïa peut couvrir la totalité des emplois stables par ses ressources stables qui dispose d'une marge de sécurité financière qui lui permet de faire face à ses besoins du cycle d'exploitation. Il n'y aura pas à faire recours au crédit bancaire.

Les ratios d'indépendance financière pour les deux années sont supérieurs 0.5, cela signifie que la structure des ressources stables est équilibrée.

Ces ratios sont supérieurs à 1 au cours de ces deux périodes, cela signifie donc que l'Unité dispose d'une bonne autonomie financière.

Les ratios d'endettement sont inférieurs à 0.5, ce qui indique que l'endettement est faible.

2.2.2 Ratios de solvabilité et liquidité

2.2.2.1 Ratios de liquidités

Ces ratios mesurent la capacité de l'Unité à convertir ses actifs en espèce pour payer son actif courant.

Tableau 25 : Calculs des ratios de liquidités

UM : KDA

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de liquidité générale	Actifs circulants / DCT	3.02	6.37
Ratio de liquidité réduite	(VR+ VD) / DCT	1.79	2.84
Ratio de liquidité immédiate	VD / DCT	0.11	0.05

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Commentaire :

Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 durant les deux exercices, cela veut dire que l'Unité de Bejaïa dispose d'un montant important de l'actif réel à moins d'un an qu'elle peut le transformer en liquidité pour faire face à ces dettes financières à court terme. Mais ce ratio a connu augmentation, en 2022, cela à cause d'une forte diminution des DCT plus précisément fournisseurs et compte rattachés.

D'après les résultats obtenus du tableau ci-dessus, nous remarquons que le ratio de liquidité réduite est supérieur à 0.5 durant les deux années ce qui signifie que l'Unité de Bejaïa à la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités.

Nous constatons du tableau ci-dessus que le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 0,2 durant les deux années, ce qui signifie que l'Unité de Bejaïa ne peut pas faire face à ses dettes par ses disponibilités.

2.2.2.2 Ratio de solvabilité

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers.

Tableau 26 : Calcul de ratio de solvabilité

UM : KDA

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de solvabilité générale	Total actif / Total dettes	3.23	4.12

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une augmentation en 2022, cela signifie que l'entreprise est en mesure d'honorer ces engagements c'est-à-dire rembourser ces dettes rapidement.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

2.3 Ratios de gestions

Tableau 27 : Calculs des ratios de gestions

UM : KDA

Désignation	Formules	2021 (%)	2022 (%)
Ratio de la rémunération du travail	Frais du personnel / Valeur ajoutée	1.33	0.75
Ratio valeur ajoutée sur Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	0.30	0.31
Ratio frais du personnel sur chiffre d'affaires	Frais du personnel / Chiffre d'affaires	0.39	0.24
Ratio de rotation des stocks	Chiffre d'affaires / Stocks	0.82	1.22
Ratio de recouvrement des clients	(Créances clients et comptes rattachés + EENE) / chiffre d'affaire (TTC) × 360	337 j	125 j

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

Le ratio de la rémunération du travail a connu une diminution durant l'exercice 2022 par rapport à 2021 cela est due essentiellement à l'augmentation de la valeur ajoutée qui est de **519 702 KDA**.

Le ratio valeur ajoutée sur chiffre d'affaires est de 0.3 pour l'exercice 2021 et 0.31 pour l'exercice 2022, soit une légère augmentation de 0.1. Ce qui veut dire que la valeur ajoutée occupe respectivement 30% et 31% du chiffre d'affaires.

Le ratio frais du personnel sur chiffre d'affaires est de 0.39 en 2021 et 0.24 en 2022, soit une diminution de 0.15 du chiffre d'affaires. Cela est due à l'augmentation du volume de vente sur l'exercice 2022 et une légère augmentation des charges du personnel.

Le ratio de rotation des stocks est de 0.82 pour l'exercice 2021 et 1.22 pour celui de 2022, soit une augmentation de 0.3 ce qui veut dire que l'entreprise a une bonne posture de vente ou d'achats en petites quantités.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Le ratio de recouvrement des clients de l'exercice 2022 a connu une baisse énorme de 252 jours par rapport à 2021. Cette amélioration est due à l'optimisation de la gestion de processus de recouvrement ce qui fait que les encaissement reçus des clients passent de **941 281 KDA** à **2 156 652 KDA**.

2.4 Ratios de rentabilité et effet de levier

Tableau 28 : Calcul des ratios de rentabilité et effet de levier

UM : KDA

Désignation	Formules	2021 (%)	2022 (%)
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / capitaux propres	-0.06	-0.02
Ratio de rentabilité économique	Résultat opérationnel / total actif	-0.04	-0.01
Ratio de rentabilité commerciale nette	Résultat net / CAHT	-0.25	-0.05
Effet de levier	ROA – ROE	-0.02	-0.01

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Commentaire :

On constate que le ratio de rentabilité financière durant les deux années 2021 et 2022 est négatif, ceci est expliqué par le résultat net négatif qui reflète l'incapacité et l'insuffisance des capitaux propres dont dispose l'Unité de Bejaïa à créer de la valeur. Dans ce cas cette dernière fera appel aux ressources externes pour financer et maintenir sa croissance.

D'après ce tableau on constate que le taux de rentabilité économique est négatif pour les deux exercices, ce qui est expliquée par l'insuffisance brute d'exploitation, et cela signifie que les investissements de l'Unité de Bejaïa n'ont pas été rentables durant ces périodes.

Les ratios de rentabilité commerciale et nette ont progressé de 0.2 soit 20%.

Nous constatons que l'effet de levier est négatif durant les deux années 2021 et 2022, ce qui signifie que la rentabilité économique est insuffisante pour couvrir le cout d'endettement, c'est-à-dire que le taux d'intérêt des emprunts est supérieur aux taux de rentabilité économique.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

3 Evaluation de la performance financière par les modèles

Pour évaluer la performance financière l'Unité de Bejaïa nous allons évaluer d'autres modèles à savoir le modèle Z-score d'Altman.

Le modèle Z-score d'Altman

Le modèle Z-score est développé en 1968 par Edward Altman professeur adjoint de finance à l'université de New-York à l'époque. Le Z-score est le résultat d'un test de solvabilité qui évalue la probabilité de faillite d'une entreprise.

Il se définit par la fonction suivante :

$$Y = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5$$

X1= fond de roulement /actif total

X2= prime et réserves /actif total

X3= EBE/actif total

X4= capitaux propre /dettes total

X5= chiffre d'affaires /actif total

Nous allons présenter les éléments de la fonction Z-score, afin de pouvoir calculer les différents ratios de ce modèle sur les deux périodes, pour ensuite évaluer la performance financière de l'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaïa.

Tableau 29 : Présentation des éléments de la fonction du modèle Z-score UM : KDA

Désignation	2021	2022
Fonds de roulement	1 875 271	2 056 687
Actif total	5 626 296	5 260 151
Prime et réserves	-	-
EBE	-95 119	127 048
Capitaux propres	3 887 128	3 982 752
Chiffre d'affaires	936 779	1 651 007
Total dettes	1 739 167	1 277 397

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

A partir de ce tableau nous allons déterminer les éléments de la fonction Z-score

Tableau 30 : Déterminations des éléments de la fonction Z-score

Désignation	Formule	2021	2022
X1	FR / TA	0.333	0.391
X2	R / TA	-	-
X3	EBE / TA	-0.017	0.024
X4	CP / TD	2.235	3.118
X5	CA / TA	0.166	0.314

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

Tableau 31 : Résultat de la fonction Z-Score

Coefficients	2021	2022
1.2	0.399	0.469
1.4	-	-
3.3	-0.056	0.079
0.6	1.341	1.871
1	0.166	0.134
Z-score	1.85	2.553

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de l'EPE-C&H-SPA.

D'après les interprétations plus le Z-score d'Altman est supérieur à 3, on dit que l'entreprise se trouve dans la zone de sécurité. Ce qui signifie que l'entreprise a une position financière solide et ne se dirige pas vers la faillite dans un avenir proche, et lorsque le Z-score d'Altman est compris entre 1,8 et 3, l'entreprise est dite en zone grise, ce qui veut dire qu'elle a une probabilité modérée de faillite dans un avenir proche. Dans ce cas, il faut être prudent et faire preuve de diligence face aux risques. Et enfin lorsque le Z-score d'Altman est inférieur à 1,8, alors l'entreprise est dans la zone à risque signifie que la situation financière de l'entreprise est en difficulté et que l'entreprise est susceptible de se diriger vers faillite au cours des deux prochaines années.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'EPE C&H SPA, UNITE DE BEJAIA

Commentaire :

Nous constatons que durant ces deux années que ce ratio est compris entre 1.8 et 3, ce qui insinue que ladite entreprise est dans la zone grise, ce qui veut dire qu'elle a une probabilité modérée de faillite dans un avenir proche. Dans ce cas, il faut être prudent et faire preuve de diligence face aux risques. Cela est certainement dû au BFR positif d'un montant de **2 036 415 KDA** pour l'exercice 2022.

L'entreprise doit essayer d'améliorer la situation financière pour être dans la zone de sécurité. Pour ce faire, elle doit essayer d'augmenter ces ressources et limiter ses dettes financières.

Conclusion chapitre III

Dans ce chapitre nous avons pu mettre en pratique presque toutes les notions théoriques évoquées dans les chapitres précédents, c'est-à-dire l'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique économique de confection & habillement de Bejaïa.

En effet, l'entreprise est équilibrée à long-terme par le fait que son fonds de roulement est positif durant les deux exercices, contrairement à sa situation à court terme qui la rend dépendante de sa banque et qui l'oblige à recourir à une augmentation des dettes financières (concours bancaires) pour couvrir son besoin d'exploitation afin de sauvegarder sa pérennité.

Nous avons constaté que l'entreprise n'est pas performante, son activité d'exploitation, ainsi que ses capitaux ne sont pas rentables et ceci est due aux résultats négatifs dégagés durant les deux exercices. De ce fait l'entreprise sera contrainte de revoir sa politique de gestion pour accroître ces ressources et essayer de limiter les dettes financières.



CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

En général, nous pouvons dire que l'évaluation de la performance est plus qu'indispensable dans chaque entreprise. Elle permet de détecter les points forts et les points faibles de cette dernière et permet la comparaison de la situation financière des entreprises d'un même secteur.

L'évaluation de la performance financière a pour objectif d'évaluer les activités de l'entreprise par des diagnostics fondés grâce à des comptes de synthèse (les soldes intermédiaires de gestion et les bilans).

Nous avons pu constater durant notre étude et stage qu'un diagnostic des différentes informations comptables et financières produites par les états financiers, permettent à l'entreprise d'évaluer sa performance. Mais, pour le pilotage de cette performance et la gestion de sa structure afin d'atteindre ses objectifs, il est important d'utiliser les outils de contrôle de gestion notamment le tableau de bord ou la gestion budgétaire.

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, une démarche basée sur le calcul et interprétation des ratios portant sur la lecture des états financiers.

Suite aux différents résultats obtenus, après analyse, nous constatons que l'entreprise n'est pas performante. Ceci dit, les dirigeants ont vraiment besoin de réaliser l'analyse de la performance financière de l'entreprise afin de prendre les mesures nécessaires à temps pour éviter les échecs ; ce qui nous amène à confirmer **l'hypothèse 01**.

Après discussion avec les cadres de l'entreprise nous avons déduis qu'elle possède les outils nécessaires pour la réalisation de l'appréciation de la performance financière de l'entreprise ; ce qui confirme également **l'hypothèse 02**.

Donc l'évaluation de la performance financière de l'Unité de Bejaïa nous a permis de comprendre le concept de performance financière, en étudiant les termes qui les caractérisent avant de parler des éléments qui les déterminent et qui fait l'objet de notre étude, tout en mettant en évidence les différents outils d'analyse de son activité et sa structure financière.

Après analyse et interprétations des résultats l'évaluation de la performance au sein de l'unité de Bejaïa durant les exercices suivants 2021 et 2022, nous a permis de déduire que :

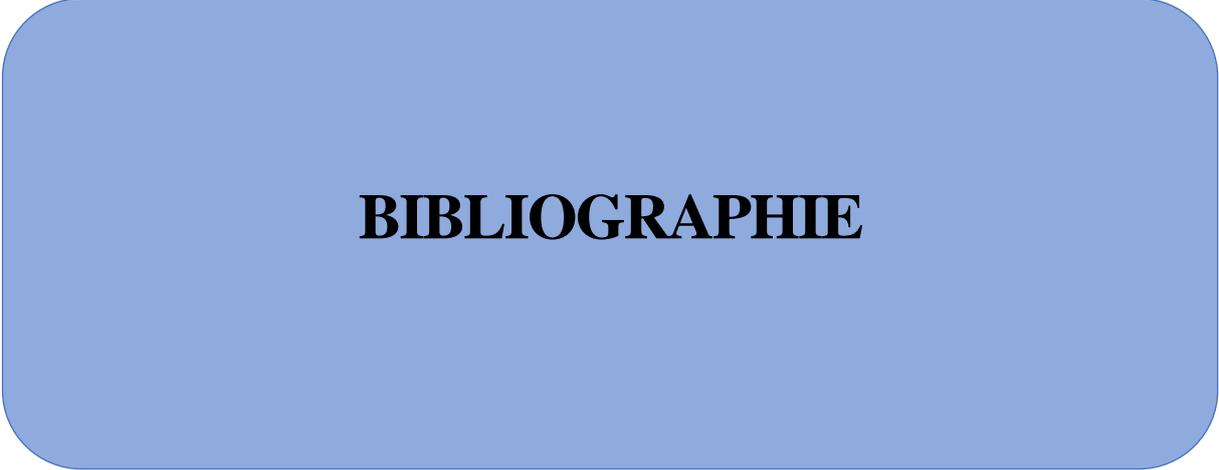
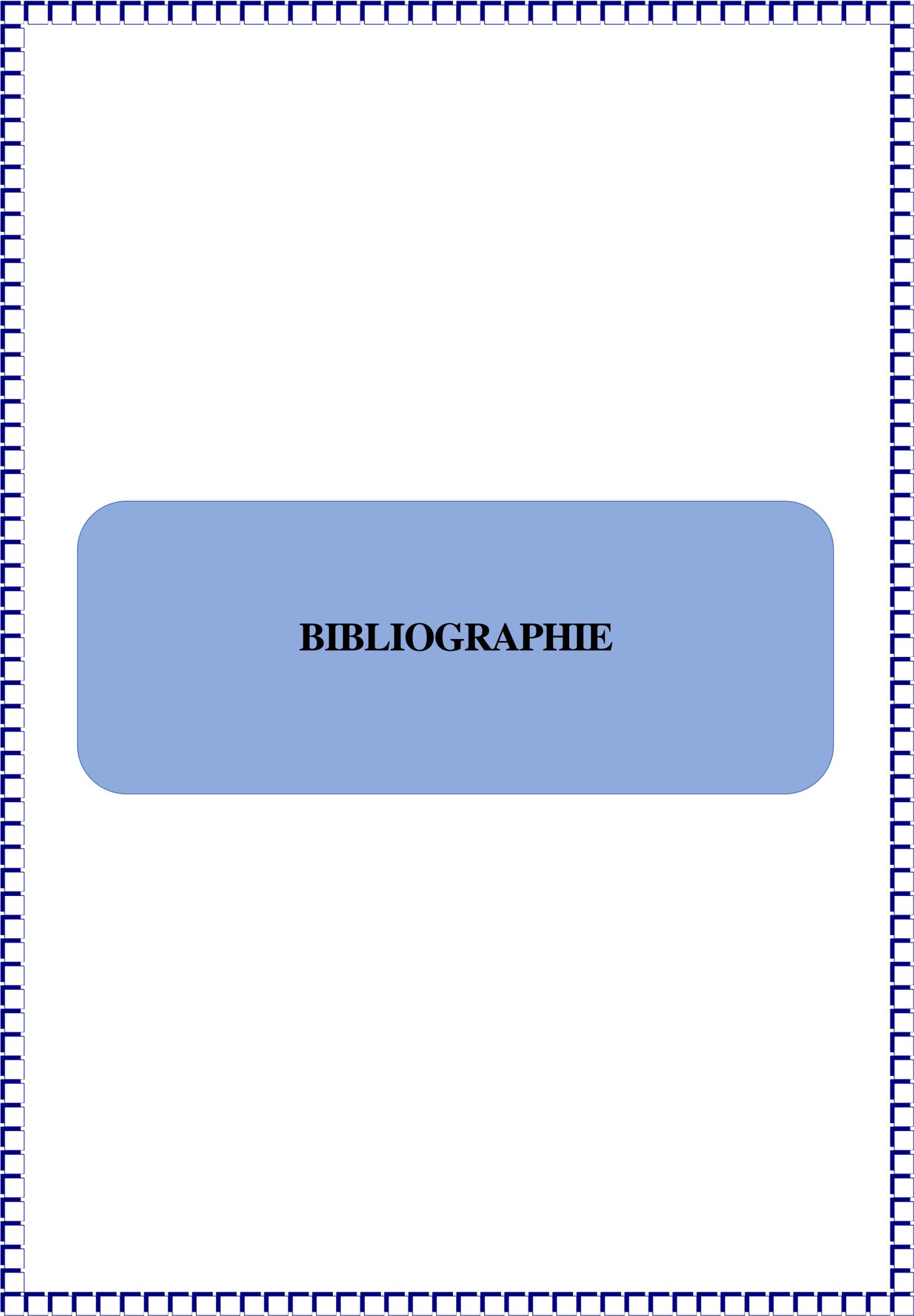
- L'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaïa a pu réaliser son équilibre financier à long terme par le fait que son fonds de roulement global est positif pour les exercices 2021, 2022. En plus de cela les dettes à court termes (DCT) ne représentent pas une grande valeur par rapport au fond propre ;

Conclusion générale

- L'unité de Bejaïa n'a pas pu réaliser son équilibre financier à court terme contrairement au long terme, son besoin à fonds de roulement (BFR) est positif d'un montant conséquent, ce qui veut dire que l'unité de Bejaïa dispose des ressources d'exploitations inférieurs aux emplois d'exploitations, donc les dettes à court terme (DCT) ne peuvent pas financer les valeurs d'exploitations (VE) et les valeurs réalisables (VR) ;
- L'Unité de Bejaïa n'est pas capable de s'autofinancer car, elle dégage une capacité d'autofinancement (CAF) négative, ceci s'explique par le résultat net défavorable des deux exercices ;
- Elle est en situation de solvabilité pendant toute la période. En d'autres termes, elle a la capacité d'honorer ses engagements ;
- Elle est capable d'honorer ses obligations à court terme (DCT) grâce à ses actifs courants vu que le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 durant la période étudiée ;
- Le calcul des ratios de rentabilité nous montre que les investissements réalisés par l'entreprise durant les trois exercices ne sont pas rentables, vu les résultats d'exploitations négatifs, justifiés par l'importance des charges du personnel ainsi que les autres charges opérationnelles, son activité d'exploitation, ainsi que ses capitaux ne sont pas rentables

En fin, nous sommes parvenues à une conclusion, que la structure financière de l'EPE-C&H-SPA, Unité de Bejaïa n'est pas saine et ne lui permet pas d'atteindre son équilibre financier

L'Unité de Bejaïa n'est pas performante et dégage des résultats négatifs durant les exercices 2021, 2022.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. AHARONI, Y, The evolution and Management of state-owned Enterprise, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986.
2. ARNOUD, le contrôle de gestion en action, édit liaisons ; France 2001.
3. BARET P, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS.
4. BÉATRICE, GRANDGUILLOT.F, « Introduction à la comptabilité », 6^{ème} Édition GUALINO LEXTENSO, 2015/2016, Paris.
5. BEATRICE, GRANDGUILLOT.F, « l'essentiel de l'analyse financière » 10^{ème} édition, Paris, 2006.
6. BERGERON, H. « *les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Note de cours.
7. BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaines dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
8. BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion », 8 e Édition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
9. BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, Algérie, 2000.
10. Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : Dunod, Paris, 2008.
11. BRILLANNE.J, « Les meilleures pratiques du management », Édition D'organisation, Paris, 2003.
12. BRIQUET, Ferri. « Les plans de financement ». Edition : Economica. Paris, 1997.
13. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010.
14. COHEN Elie « Analyse financière » 6^{ème} Édition, Economica, Paris, 2006.
15. COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, 3^{ème} édition la découverte, Paris 2001, p.313.
16. Demeestère, R., 2005. Le contrôle de gestion dans le secteur public, 2e édit. Paris : Édition L.G.D.J.
17. DEMEURE.C, « Marketing », Édition Sirey, 2005, P.87. 52 GIBERT.P, « Contrôle de gestion », Edition Vuibert, 2003.
18. DIDIER LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3^{ème} Édition d'Organisation, Paris, 2002.

19. DIXON J.R, et NANNI A.J et VOLMAN T.E, the new performance challenge: measuring manufacturing for world class competition, Dow-Jones-Irwin, 1990.
20. DOV Ogien « Gestion financière de l'entreprise », 1ère Édition Dunod, 2008.
21. LAUSELP, et CIBERTA, « Les déterminants de la structure financière des PME », 2^{ème} Ed, 2001.
22. GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004.
23. GINGLINGER. E. « gestion financière de l'entreprise », Edition Dalloz, Paris 1991.
24. GRANDGUILLOT, Béatrice, Francis, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4eme édition, Gualino, Lextenso, Paris, 2009.
25. GRANDGUILLOT, Béatrice, Francis. « L'essentiel de l'analyse financière ».12eme Edition. Paris Gualino. 2014/2015.
26. GRANTED, I : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
27. GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2001.
28. KHEMAKHEM A : « la dynamique du contrôle de gestion »,2ème édition, DUNOD, Paris, 1976.
29. Hubert HONOREL, « Gestion financière », édition NATHAN, Paris, 2001.
30. Hubert de la Bruslerie, « analyse financière : information financière et diagnostic » ; édition Dunod, 4eme édition, Paris, 2010.
31. J.L le Moigne (1977), d'après le grenier. C et Bonnebouche (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher, Paris.
32. JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye : « Gestion financière » 14ème Édition Dunod, 2008.
33. Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014.
34. K.J. SOUSSI et M.J. RIGOBERT, Finance d'entreprise, Dunod 3^{ème} édition, Paris, 2016.
35. KALIKA. M « structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in Les Petites Affiches, n°88 du 24 juillet 1989.

36. KHERRI, Abdenacer Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012.
37. LAURENT Cappelletti, Djamel KHOURTA : « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle » Tome 10, 2004.
38. LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008.
39. LONING.H, PESQUEUX et ALL, « Le contrôle de gestion », 3ème Édition DUNOD, Paris, 2008.
40. LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003.
41. LUCAS.H.C, « Système d'information pour le management », Edition Davis, 1986.
42. MACHESNAY, Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, Paris, 1991.
43. MAILLOT Jean Louis et MATHE Jean-Charles, « l'essentiel du contrôle de gestion », éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000.
44. Marc GAUGAIN Roselyne SAUVEE-Crambert « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Édition ECONOMICA, Paris, 2007.
45. MARMUSE Christian, « Performance », dans Yves SIMON et Patrick Joffre, « Encyclopédie de Gestion ». Tome 2, Paris, Economica, 1997.
46. MELYON.G, « Comptabilité analytique », 3ème Édition BRÉAL, Paris, 2004.
47. MEUNIER-ROCHER Béatrice « Le diagnostic financier » édition D'organisation. Paris.
48. MEYER.J, « Gestion budgétaire », 8ème Édition DUNOD, Paris, 1979.
49. Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-book, Paris, 2009.
50. NOELLE.M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe EYROLLES, Paris 2013.
51. PAUCHER P, mesure de la performance financière de l'entreprise, Collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie, 1993.
52. PERARD, Josette, Gestion financière, 1^{ère} édition Gestion, finance 1990.
53. PESQUEUX Yvon, la notion de performance globale, Forum international ETHICS, Décembre 2004, Tunis.

54. PIERRE Ramage : « Analyse et diagnostic financier » ; Edition d'organisation ; Paris ; 2001.
55. R. KAPLAN et D.P. NORTON, Le tableau de bord prospectif, 3 Ed Eyrolles, Paris, 2003.
56. Robert Reix, Système d'information et management des organisations, Editions Vuibert, Paris 1995.
57. Saïd YOUSSEF, Ismail BABBAJ, comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca 2013.
58. SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 25-11-2005.
59. SLOAN, A. My years With General Motors, Doubledy, New-York 1963.
60. STEERS, R.M. « Problems in the measurement of organisational effectiveness », Administrative Science Quarterly, December 1975, volume 20.
61. TAZDAIT Ali, Maîtrise du système comptable financier », édition ACG, 1ère édition, Alger, 2009.
62. THIBIERGE, Christophe. « Analyse financière », édition VUIBERT Paris, décembre 2005.
63. VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020.
64. VOYER P, Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, Presses de l'Université de Québec, 1999.
65. WILLIAM Deming Edwards, « hors de la crise », 3^o édition Economica paris, Paris, 2002.

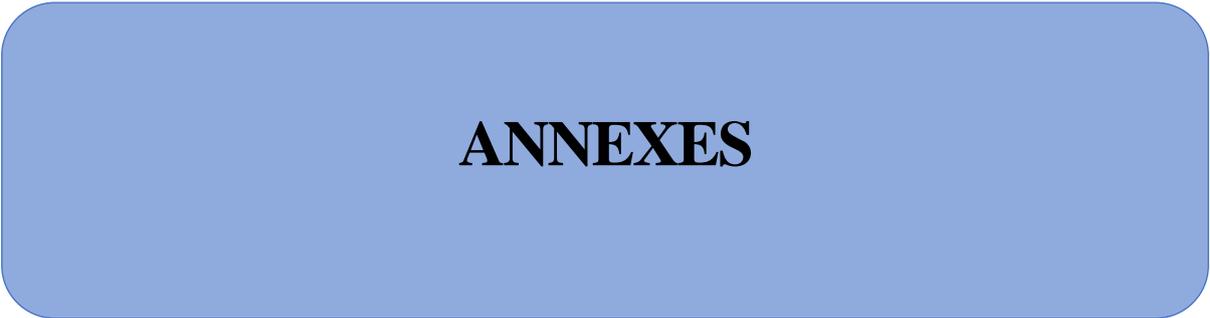
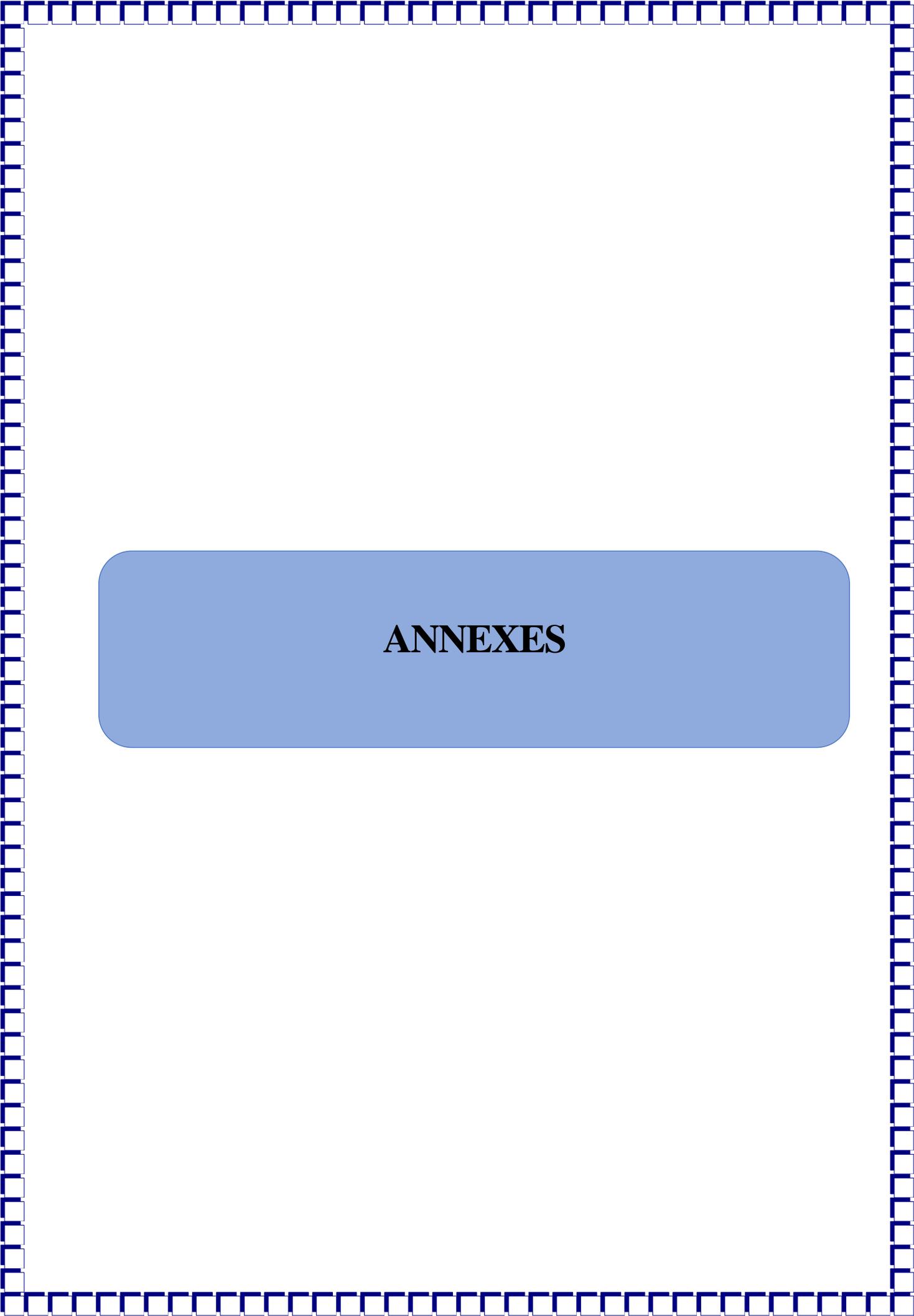
Revue, et Site :

1. BOURGUIGNON Annick : « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999.
2. GUERET T. L, LEBRATY J. Pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestions n°52, 2006.
3. HOAREAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », 3e édition, Revue fiduciaire, Paris, 2008.

4. Kombou Lucien et Ngok Evina Jean-François. L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2006, n° 219.
5. Mendoza C., Delmond M-H. Giraud F. et Loning H., « Tableau de bord et balanced scorecard guide de gestion RF », groupe revue fiduciaire, 2002.
6. Morin E, et Savoie A, Revue Psychologie, Université de Coimbra, Portugal 2002, n27.
7. TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013.
8. <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>.
9. [Mémoire Online - Analyse de la performance financière d'une entreprise hôtelière. Cas de l'hôtel "VIP Palace" - Minas MIMO NALWANGO.](#)
10. <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/tableau-de-bord-strategique-rh/>.

Thèses et mémoire :

1. Arab Z « Le contrôle de gestion dans une entreprise : Rôles et perspectives » Cas de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI », Mémoire master 2, Université de Bejaïa, 2021.
2. BADI Abdelmadjid « Analyse financière comme outil d'évaluation de la performance de l'entreprise : Cas SPA ENIEM) Mémoire mémoire master 2, Université de Tizi Ouzou, 2019.
3. ARAB, Zoubir, Cours de contrôle de gestion stratégique enseigné pour master 2 Comptabilité Contrôle et Audit, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.



ANNEXES

EPE C ET H UNITE BEJAIA

BP 107 ROUTE DES AURES BEJAIA BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:09991600090290406010

EDITION_DU:15/03/2023 15:59

EXERCICE 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2022			2021
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		3 037 679,00	2 647 357,92	390 321,08	626 733,44
Immobilisations corporelles		3 608 271 481,98	798 160 927,25	2 810 110 554,73	2 812 197 857,26
Terrains		2 591 587 075,00		2 591 587 075,00	2 591 587 075,00
Bâtiments		497 838 832,50	377 567 673,00	120 271 159,50	112 289 755,30
Autres immobilisations corporelles		518 845 574,48	420 593 254,25	98 252 320,23	108 321 026,96
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		1 565 970,55		1 565 970,55	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		8 342 647,59		8 342 647,59	8 342 647,59
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 621 217 779,12	800 808 285,17	2 820 409 493,95	2 821 167 238,29
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 374 302 382,37	22 082 153,39	1 352 220 228,98	1 139 011 353,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		791 919 166,55	113 420 836,13	678 498 330,42	1 041 961 249,35
Autres débiteurs		388 625 740,17		388 625 740,17	523 841 440,26
Impôts et assimilés		125 008,08		125 008,08	1 557 004,85
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		20 272 637,10		20 272 637,10	98 758 603,80
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		20 272 637,10		20 272 637,10	98 758 603,80
TOTAL ACTIF COURANT		2 575 244 934,27	135 502 989,52	2 439 741 944,75	2 805 129 651,26
TOTAL GENERAL ACTIF		6 196 462 713,39	936 311 274,69	5 260 151 438,70	5 626 296 889,55

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-87 553 095,07	-239 003 441,03
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		4 070 305 905,12	4 126 132 191,01
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 982 752 810,05	3 887 128 749,98
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		841 819 774,13	756 785 664,50
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		52 524 991,53	52 524 991,53
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		894 344 765,66	809 310 656,03
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		145 538 539,93	634 933 204,20
Impôts			
Autres dettes		26 501 469,33	29 041 550,19
Trésorerie passif		211 013 853,73	265 882 729,15
TOTAL III		383 053 862,99	929 857 483,54
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 260 151 438,70	5 626 296 889,55

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

EPE C ET H UNITE BEJAIA

EDITION_DU:15/03/2023 15:58

BP 107 ROUTE DES AURES BEJAIA BEJAIA

EXERCICE 01/01/22 AU 31/12/22

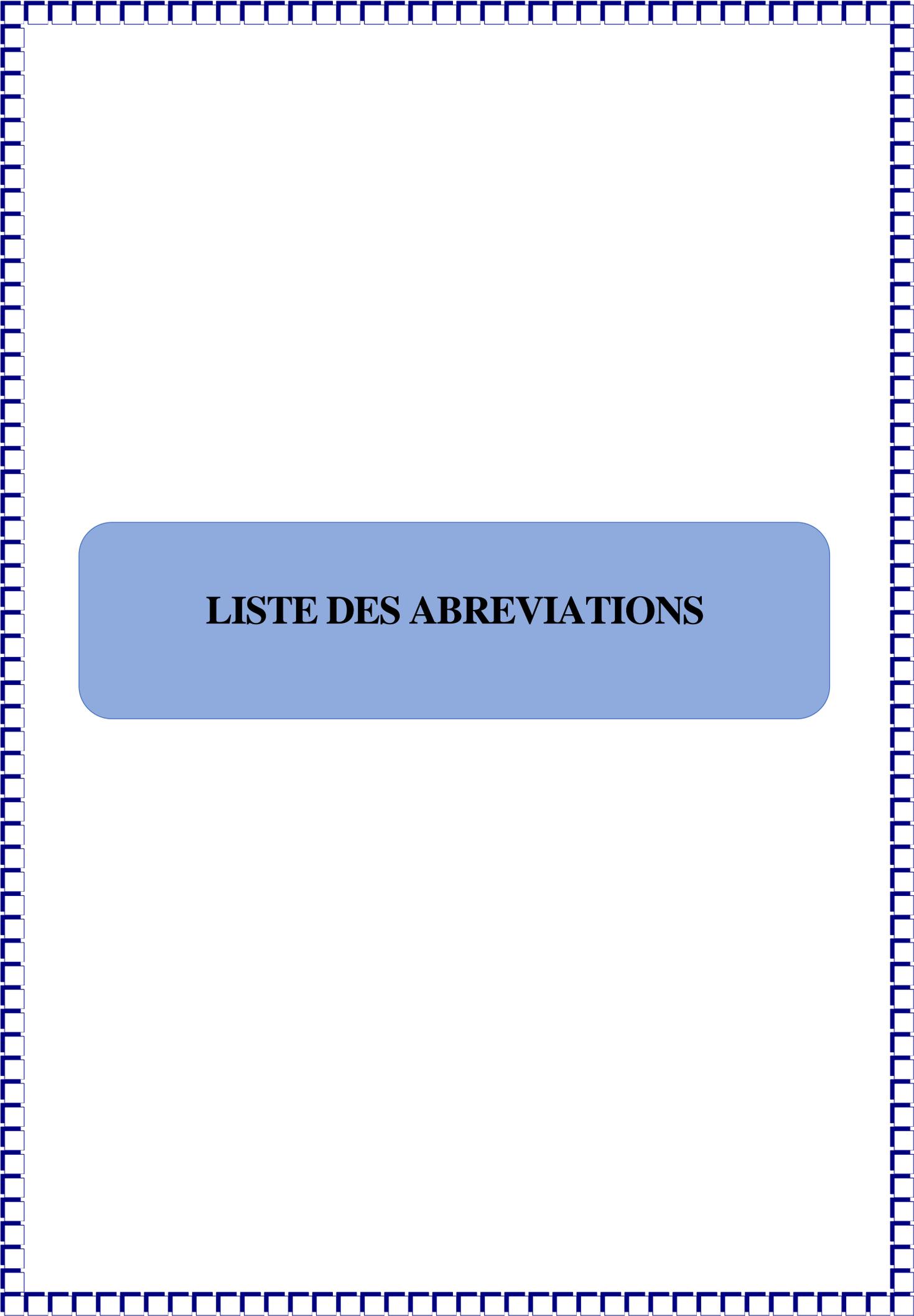
N° D'IDENTIFICATION 09991600090290406010

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		1 651 007 334,46	936 779 059,93
Variation stocks produits finis et en cours		120 341 866,30	108 414 018,85
Cession inter unités		231 358 047,44	203 792 993,00
Production immobilisée		1 565 970,55	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 004 273 218,75	1 248 986 071,78
Achats consommés		-837 109 220,45	-687 878 488,17
Services extérieurs et autres consommations		-49 419 564,90	-40 917 648,80
Achats consommés inter unités		-598 041 845,45	-235 950 186,41
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 484 570 630,80	-964 746 323,38
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		519 702 587,95	284 239 748,40
Charges de personnel		-391 198 060,83	-369 656 586,33
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 456 096,85	-9 702 823,14
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		127 048 430,27	-95 119 661,07
Autres produits opérationnels		3 737 988,83	4 306 940,40
Autres charges opérationnelles		-123 182 537,40	-19 834 812,96
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-68 358 612,24	-95 315 429,30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		63 000,00	318 740,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-60 691 730,54	-205 644 222,93
Produits financiers			
Charges financières		-26 861 364,53	-33 972 028,82
VI-RESULTAT FINANCIER		-26 861 364,53	-33 972 028,82
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-87 553 095,07	-239 616 251,75
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			612 810,72
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 008 074 207,58	1 253 611 752,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 095 627 302,65	-1 492 615 193,21
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-87 553 095,07	-239 003 441,03
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-87 553 095,07	-239 003 441,03

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		2 156 652 095,48	941 281 415,26
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 061 300 516,37	-1 400 846 739,90
Intérêts et autres frais financiers payés		-42 900 091,74	-52 720 157,37
Impôts sur les résultats payés			
Encaissements reçus des unités de l'entreprise		991 395 296,34	1 050 204 718,40
Sommes versées aux unités de l'entreprise		-1 108 031 705,90	-523 876 123,43
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-64 184 922,19	14 043 112,96
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-64 184 922,19	14 043 112,96
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-60 236 125,51	-1 812 672,27
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-60 236 125,51	-1 812 672,27
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		260 895 820,87	174 453 929,72
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-175 861 711,24	-220 842 144,48
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		85 034 109,63	-46 388 214,76
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-39 386 938,07	-34 157 774,07
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		-167 124 125,35	-132 966 351,28
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		-206 511 063,42	-167 124 125,35
Variation de la trésorerie de la période		-39 386 938,07	-34 157 774,07
Rapprochement avec le résultat comptable		-306 939 110,61	172 688 473,55



LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations :

A.C : Actif Courant

A.I : Actif Immobilisée

A.N.C : Actif Non Courant

B.F.R : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

C&H : Confection et Habillement

C.A : Chiffre d'affaires

C.P : Capitaux propres

CAF : Capacité d'Autofinancement

CAHT : Chiffres d'affaires Hors Taxe

D.C.T : Dettes à Court Terme

D.F : Dettes Financières

D.L.T : Dettes à Long Terme

E.B.E : Excédent Brut d'Exploitation

E.P.E : Entreprise Publique Economique

F.R : Fonds de Roulement

F.R.N.G : Fonds de Roulement Net Global

H : Hypothèse

I : taux d'endettement

I.R.F.F : Imputation Rationnelle des Frais Fixes

P.C : Passif Courant

P.N.C : Passif Non Courant

R.E : Rentabilité Economique

R.F : Rentabilité Financière

R.N : Résultat net

R.S.E : Responsabilité Sociale des Entreprises

RAO : Rentabilité Economique

ROE : Return On Equity/ Rentabilité Economique

S.I : Système d'Information

S.P.A : Société Par Action

T.F.T : Tableau des Flux de Trésorerie

T.N : Trésorerie Nette

T.P : Taux de Profitabilité

T.T.C : Toute Taxe Comprise

V.A : Valeur Ajoutée

V.M.P : Valeur Mobilière de Placement



LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Listes de Tableaux

Numéros	Noms	Pages
Figure 01	Triangle de la performance	10
Figure 02	Fonctionnement du balanced scorecard	66
Tableau 01	Présentation schématique de la CAF à partir de RN	25
Tableau 02	Présentation schématique de la CAF à partir de l'EBE	26
Tableau 03	Formules de calculs des ratios de gestions	52
Tableau 04	Les produits de l'unité de Bejaïa	79
Tableau 05	Chiffre d'affaires de l'EPE-C&H-SPA	81
Tableau 06	Actif du bilan de l'EPE-C&H-SPA pour l'exercice 2021-2022	88
Tableau 07	Comparaison de la situation de l'actif de l'EPE-C&H-SPA	89
Tableau 08	Analyse des immobilisations	90
Tableau 09	Analyse des impôts différés actifs	91
Tableau 10	Analyse des stocks en cours	91
Tableau 11	Analyse des créances et emplois assimilés	92
Tableau 12	Analyse des disponibilités et assimilés	92
Tableau 13	Passif du bilan de l'EPE-C&H-SPA	93
Tableau 14	Analyse des capitaux propres	94
Tableau 15	Passif non courant	94
Tableau 16	Analyse des passifs courants	95
Tableau 17	Bilan de grande masse 2021	96
Tableau 18	Bilan de grande masse 2022	96
Tableau 19	Calcul des soldes intermédiaires de gestions	97
Tableau 20	Calcul de la CAF par la méthode additive par le résultat	98
Tableau 21	Calcul du fonds de roulement net global	99
Tableau 22	Calcul du besoin en fonds de roulement	100
Tableau 23	Calcul de la trésorerie nette	101
Tableau 24	Calcul des rations de la structure financière	101
Tableau 25	Calcul des ratios de liquidités	102
Tableau 26	Calcul des ratios de solvabilité	103
Tableau 27	Calcul des ratios de gestions	103
Tableau 28	Calcul des ratios de rentabilité et effet de levier	105
Tableau 29	Présentation des éléments de la fonction du modèle Z-score	106
Tableau 30	Détermination des éléments de la fonction Z-score	107
Tableau 31	Résultat de la fonction z-score	107

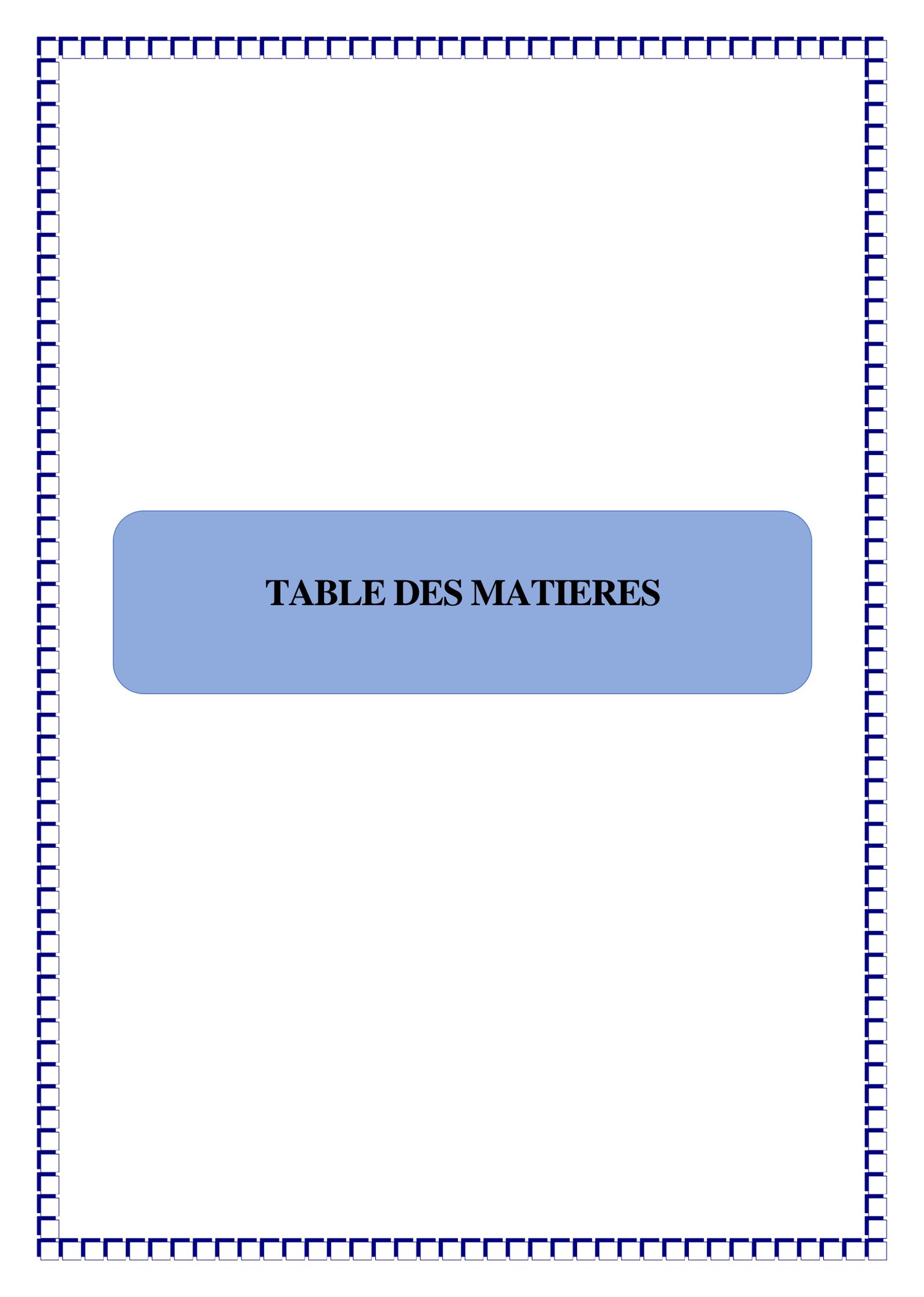


TABLE DES MATIERES

Table des matières

Dédicace	
Dédicace	
Remerciements	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspect théorique de la performance.....	4
Introduction chapitre I :.....	5
I. Notion de performance	6
1 Définition de la performance.....	6
2 Objectifs et Notion relative à la performance	8
2.1 Objectifs de la performance	8
2.2 Notions voisines à la performance	9
2.2.1 Pertinence	9
2.2.2 Economie.....	10
2.2.3 La Profitabilité.....	11
2.2.4 La productivité	11
2.2.5 La rentabilité	11
3 Typologie de la performance.....	12
3.1 La performance stratégique	12
3.2 La performance concurrentielle	12
3.3 La performance organisationnelle.....	13
3.4 La performance commerciale.....	14
3.5 La performance économique.....	14
3.6 La performance financière.....	15
3.7 La performance sociale	15
II. Concept de la performance financière	16
1 Définition de la performance financière.....	16
2 Critère de performance.....	16
2.1 Efficience	16
2.1.1 Efficience allocative	17
2.1.2 Efficience dynamique.....	17
2.1.3 Efficience X.....	17
2.2 Efficacité	17

2.3	L'économie des ressources.....	18
2.4	La qualité.....	18
3	Les déterminants de la performance financière.....	19
3.1	La politique financière	19
3.2	La compétitivité.....	20
3.3	La création de la valeur	20
	III. Les indicateurs de la performance financière	21
1	Définition et utilité	21
1.1	Définition	21
1.2	Utilité.....	21
2	Les types d'indicateurs de performance.....	22
2.1	La rentabilité	23
2.1.1	La rentabilité économique	23
2.1.2	La rentabilité financière	23
2.2	La profitabilité.....	24
2.3	La capacité d'autofinancement.....	25
2.3.1	Calcul de la capacité d'autofinancement	25
3	Caractéristique d'un bon indicateur	27
3.1	La pertinence	27
3.2	La qualité et la précision	28
3.3	La faisabilité et disponibilité des données.....	28
	Conclusion chapitre I	29
	Chapitre II : LES METHODES ET OUTILS D'EVALUATIONS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	30
	Introduction chapitre II.....	31
	I. Les outils d'analyse et méthodes de la performance financière.....	32
1	Les outils d'analyse de la performance financière.....	32
1.1	Les états financiers	32
1.1.1	Définition des états financiers	32
1.1.2	Présentation des états financiers.....	32
1.1.2.1	Le bilan.....	32
1.1.2.1.1	Actifs du bilan	33
1.1.2.1.1.1	Actifs non courants (ANC)	33
1.1.2.1.1.2	Actifs courants (AC).....	33
1.1.2.1.2	Passif du bilan.....	34

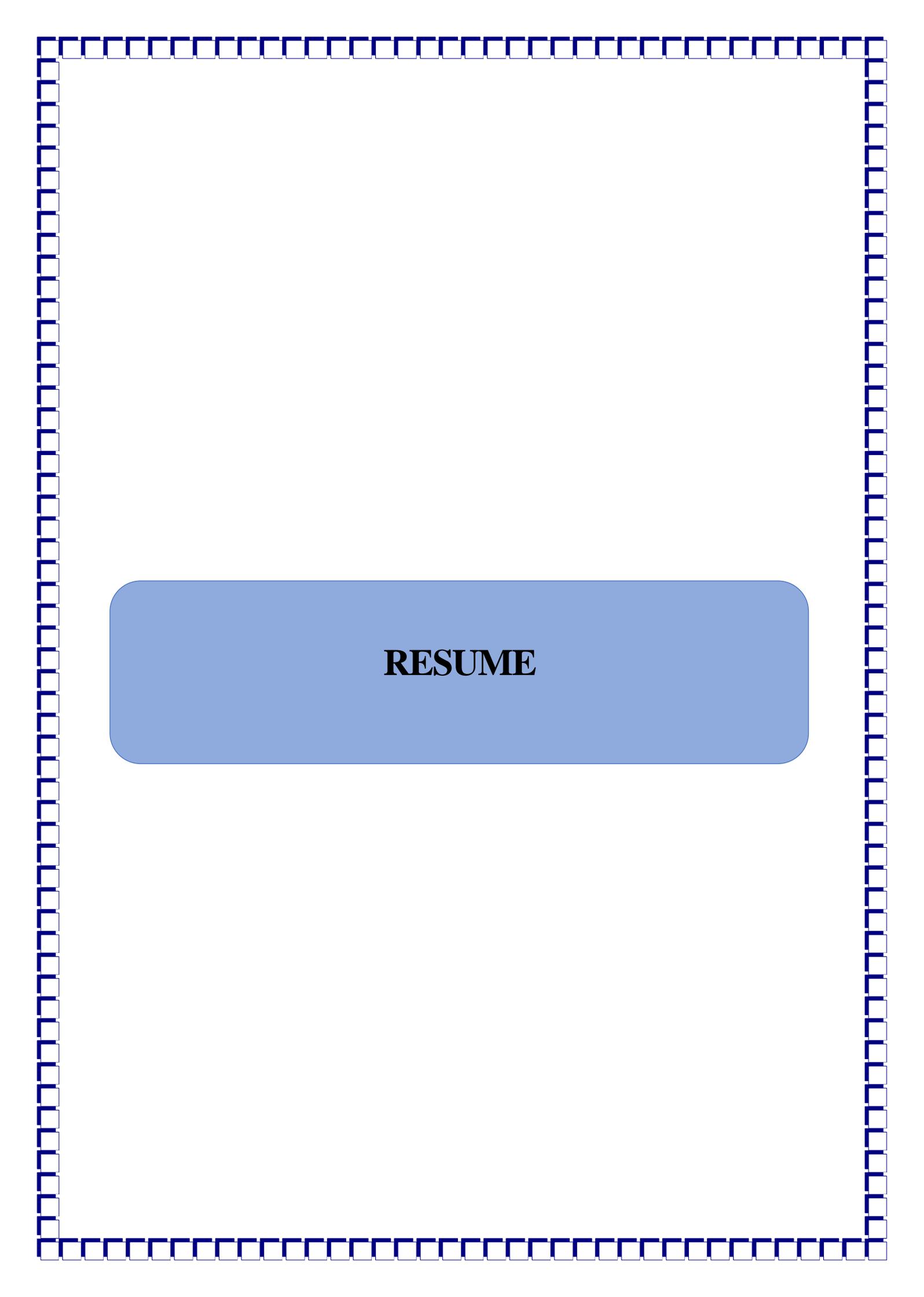
1.1.2.1.2.1	Capitaux propres	34
1.1.2.1.2.2	Passifs non courants (PNC).....	34
1.1.2.1.2.3	Passifs courants (PC)	34
1.1.2.1.3	Représentation du bilan comptable.....	34
1.1.2.2	Compte de résultat.....	34
1.1.2.2.1	Définition.....	34
1.1.2.2.2	La structure du compte de résultat.....	35
1.1.2.2.2.1	Les charges	35
1.1.2.2.2.2	Les produits	36
1.1.2.2.3	Présentation du compte de résultat	37
1.1.2.3	Le tableau des flux de trésorerie (TFT).....	37
1.1.2.3.1	Définition.....	37
1.1.2.3.2	Les objectifs du tableau des flux de trésorerie	38
1.1.2.3.3	Présentation du TFT	38
1.1.2.4	Tableau de variation des capitaux propres	38
1.1.2.4.1	Définition.....	38
1.1.2.5	Les annexes	39
1.1.2.5.1	Définition de l'annexe	39
1.1.2.5.2	L'objectif de l'annexe.....	39
2	Les méthodes d'évaluation de performance financière.....	39
2.1	L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier	40
2.1.1	Le fonds de roulement net global.....	40
2.1.2	Le besoin en fonds de roulement.....	42
2.1.3	L'analyse par la trésorerie	43
2.1.4	Les soldes intermédiaires de gestion	44
2.1.4.1	La marge commerciale	44
2.1.4.2	La production de l'exercice.....	45
2.1.4.3	La consommation de l'exercice.....	45
2.1.4.4	La valeur ajoutée	45
2.1.4.5	L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	46
2.1.4.6	Le résultat opérationnel	46
2.1.4.7	Résultat financier.....	47
2.1.4.8	Le résultat ordinaire avant impôt	47
2.1.4.9	Le résultat extraordinaire	47

2.1.4.10	Le résultat net	47
2.2	Analyse par les ratios	48
2.2.1	Définition	48
2.2.2	Les intérêts des ratios	48
2.2.3	Les types de ratios	49
2.2.3.1	Les ratios de rentabilités.....	49
2.2.3.2	Les ratios de liquidités.....	50
2.2.3.3	Les Ratios de la structure financière	51
2.2.3.4	Les Ratios de gestions	52
	II. Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière.....	53
1	Définition du contrôle de gestion	53
2	Les objectifs du contrôle de gestion	54
2.1	La performance de l'entreprise	54
2.2	L'amélioration permanente de l'organisation	54
2.3	La prise en compte des risques.....	55
3	Rôle du contrôle de gestion.....	55
3.1.1	Le contrôle de gestion pour piloter la performance	55
3.1.2	Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement	56
4	Les outils du contrôle de gestion.....	56
4.1	La comptabilité générale	56
4.1.1	Définition	56
4.1.2	Objectifs	57
4.2	La comptabilité analytique	57
4.2.1	Définition	58
4.2.2	Objectifs	58
4.2.3	Les méthodes d'évaluations	59
4.2.3.1	Système des coûts complets	59
4.2.3.2	Système des coûts partiels.....	59
4.3	Le système d'information (SI)	59
4.3.1	Définition	60
4.3.2	Rôle du système d'information	60
4.4	La gestion budgétaire	60
4.4.1	Définition	61
4.4.2	Objectifs	61

4.4.3	Rôles de la gestion budgétaire.....	61
4.4.4	Importance de la gestion budgétaire.....	62
4.4.5	Démarche de la gestion budgétaire	62
4.4.5.1	La prévision.....	62
4.4.5.2	La budgétisation (ou le budget).....	62
4.4.5.3	Le contrôle budgétaire.....	63
4.5	Le tableau de bord	63
4.5.1	Définition	63
4.5.2	Objectifs	63
4.5.3	Rôle du tableau de bord.....	64
4.5.3.1	Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	64
4.5.3.2	Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	64
4.5.3.3	Le tableau de bord, outil d'aide à la décision.....	65
4.5.4	Typologie du tableau de bord.....	65
4.5.4.1	Le tableau de bord stratégique ou balanced scorecard.....	65
4.5.4.2	Le tableau de bord de gestion ou budgétaire.....	66
4.5.4.3	Le tableau de bord de performance ou opérationnel	67
4.6	Reporting.....	67
4.6.1	Définition	67
4.6.2	Objectifs du reporting.....	67
4.6.3	Types de reporting.....	68
4.6.3.1	Le reporting financier.....	68
4.6.3.2	Le reporting de gestion.....	68
	Le benchmarking	69
4.6.4	Définition	69
4.6.5	Typologie du Benchmarking.....	69
4.6.6	Les objectifs du Benchmarking.....	70
	III. Les modèles d'évaluation de la performance financière	71
1	Le modèle Z-score d'Altman	71
1.1	Formule	71
1.2	Interprétation	72
2	Le modèle EVA (Economic Value Added).....	72
2.1	Formules.....	72
2.2	Interprétation	73

Conclusion chapitre II	74
Chapitre III : l'analyse de la performance financière de l'EPE C&H SPA, UNITE de BEJAIA	75
Introduction chapitre III	76
I. Présentation de l'organisme d'accueil.....	77
1 Historique de l'organisme d'accueil	77
1.1 Superficie	78
1.2 Implantation	78
1.3 Missions	78
1.4 L'activité de l'Unité :	79
1.5 Capacités installées	79
1.6 Capacité de stockage	80
1.7 Equipements	80
1.8 Effectifs	81
1.9 Chiffre d'affaires	81
2 Domaine d'activité de l'Unité de Bejaia :	81
2.1 Les activités principales	82
2.2 Les activités secondaires	82
II. Système d'Organisation de l'organisme d'accueil	84
1 Attribution des services de l'Unité.....	84
1.1 La direction de l'unité	84
1.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité.....	84
2 Les Structures opérationnelles	85
2.1 Département Technique	85
2.2 Département Maintenance.....	85
2.3 Département Fabrication	85
2.4 Département Administration Général	85
2.5 Département Finance & Comptabilité.....	85
2.6 Département Commercial	86
2.7 Structure Informatique	86
III. Evaluation de la performance financière de l'EPE-C&H-SPA.....	88
1 Analyse de la structure financière	88
1.1 Analyse du bilan :	88
1.1.1 Actif du bilan.....	88
1.1.1.1 Actifs Non courants.....	89

1.1.1.1.1	Les Immobilisations	89
1.1.1.2	Actif courant.....	91
1.1.1.2.1	Stocks et en cours	91
1.1.1.2.2	Créances et emplois assimilés	92
1.1.1.2.3	Disponibilités et assimilés	92
1.1.2	Passif du bilan	93
1.1.2.1	Capitaux propres	94
1.1.2.2	Passifs non courants	94
1.1.2.3	Passifs courants	95
1.2	Le bilan en grandes masses	96
1.3	Analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaires de gestion.....	97
1.4	Capacité d'autofinancement	98
2	Les méthodes d'évaluation de performances financières.....	99
2.1	Analyse par les équilibres financiers.....	99
2.1.1	Fond de Roulement Net Global.....	99
2.1.2	Besoin en Fond de Roulement	100
2.1.3	Trésorerie nette.....	100
2.2	Analyse par méthode des ratios.....	101
2.2.1	Ratios de la structure financière	101
2.2.2	Ratios de solvabilité et liquidité	102
2.2.2.1	Ratios de liquidités	102
2.2.2.2	Ratio de solvabilité.....	103
2.3	Ratios de gestions.....	104
2.4	Ratios de rentabilité et effet de levier.....	105
3	Evaluation de la performance financière par les modèles	106
	Conclusion chapitre III.....	109
	Conclusion Générale	110
	Bibliographie.....	113
	Annexes	119
	Liste des abreviations	124
	Liste des Figures et Tableaux.....	127
	Table des matières	129
	Resumé.....	137



RESUME

Résumé :

Dans un monde économique caractérisé par un environnement turbulent, l'entreprise est confrontée à des nombreux facteurs ralentissant sa croissance. Pour pallier ces fléaux, les dirigeants d'entreprise auront besoin des informations comptables financières fiables, pertinentes et compréhensibles, nécessaires pour évaluer le niveau d'activité de leur entreprise, afin d'aboutir ainsi aux différents objectifs fixés. L'évaluation de la performance financière est une pièce cruciale pour la gestion de l'entreprise, son pilotage ainsi qu'une aide pour sa prise de décision stratégique.

Durant notre expérience au sein de l'entreprise publique économique de confection & habillement, Unité de Bejaia, nous avons mis en pratique toutes ces différentes méthodes et outils d'évaluation, et nous avons pu conclure que cette dernière n'a pas été performante durant l'exercice 2021 et 2022.

Mots clés : Evaluation, Efficacité, Efficience, Rentabilité, Solvabilité, Z-score, EVA...

Abstract:

In an economic world characterized by a turbulent environment, the company faces many factors slowing its growth. To overcome these problems, company managers will need reliable, relevant and understandable financial accounting information, which is necessary to assess the level of activity of their company, in order to achieve the various objectives set. The evaluation of financial performance is a key element for the management of the company, its management and an aid for its strategic decision-making.

During our experience in the Bejaia Unit, an economic state-owned clothing and clothing company, we put all these different methods and assessment tools into practice, and we were able to close out the last one that didn't perform in fiscal 2021 and 2022.

Keywords: Evaluation, Effectiveness, Efficiency, Profitability, Solvency, Z-score, EVA...