

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et 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

THEME :

Analyse et évaluation de la Performance Financière d'une Entreprise

Cas : Entreprise ALPHA

Réalisé par :

Keita Djogo
Angel Rafael Etoho

Encadré par :

Mr Arab Zoubir

Soutenu devant le Jury composé de :

Président : Mr. Kerai Hocine

Examineur : Mr. Frissou M

Rapporteur:

Promotion 2023-2024

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donnés la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce

mémoire. Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et

l'encadrement de Mr ARAB Zoubir, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa

patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à notre maître de stage Mr MEHDI Toufik Chef de département Comptabilité Générale au sein de l'entreprise ALPHA, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Il fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats.

Nos remerciements s'adressent également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenue de près ou de loin.

Dédicace

C'est avec une gratitude immense et le cœur rempli d'émotion que je souhaite dédier ce mémoire à mon modèle éternel, mon père "Abdoulaye", qui m'a enseigné l'importance de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux défis de la vie.

Je pense aussi à la femme de ma vie, ma chère maman "Anna", pour son amour inconditionnel et pour tous les efforts qu'elle a faits pour mon bonheur.

Je n'oublierai pas ma grande sœur, "Kamissa", pour sa tendresse, sa bienveillance et le soutien qu'elle m'a toujours apporté.

Aucune dédicace ne pourra exprimer suffisamment mes sentiments, que Dieu vous préserve et vous accorde santé et longue vie.

À toute ma famille, mes proches et ceux qui m'entourent d'amour et de vitalité.

Un grand merci à tous mes amis pour leur soutien constant, je leur souhaite beaucoup de succès dans leurs projets.

DJOGO KEITA

Dédicace

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que Dieu vous donne santé et longévité, à toi mon père « Etoho ».

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore « Guillermina Angono ».

A mon grand frère « Evangelio » qui m'a soutenu corps et âme durant tout mon parcours.

A ma sœurs « Elvirea pergentina » que j'ai aimée de tout mon cœur

Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements. Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, collègues d'étude

Angel Rafael Etoho

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicace

Dédicace

SOMMAIRE

Introduction Générale 1

Chapitre 1 : Généralités sur la performance financière 3

 Section 1 : Notions de base sur la performance 4

 Section 2 : Critères de la performance financière 11

 Section 3 : les indicateurs de la performance financière 13

Chapitre 2: Outils et Méthodes d'Evaluation de la Performance Financière 23

 Section 1 : Les instruments et approches pour évaluer la performance financière 23

 Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière : 50

 Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière 64

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA 70

 Section 1 : Présentation de l'entreprise ALPHA 71

 Section 2 : Structure organisationnelle d'ALPHA 72

 Section 3 : Evaluation de la performance financière d'ALPHA 73

Conclusion générale

BIBLIOGRAPHIE

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis importants. Entre la concurrence féroce, les changements économiques majeurs et la mondialisation des marchés, elles doivent relever des défis difficiles. Pour y faire face de manière constructive, il est essentiel d'améliorer la performance de l'entreprise afin de rester compétitif dans ce contexte exigeant.

Il est essentiel pour les entreprises de bien évaluer leur performance afin de rester compétitives et de capitaliser sur les opportunités qui se présentent. Ces activités de suivi et d'évaluation ont pris une importance croissante ces dernières années, compte tenu des contraintes de plus en plus fortes auxquelles sont confrontés les dirigeants.

Aujourd'hui, le nouveau paysage économique mondial pousse les entreprises à optimiser leurs ressources et à produire davantage avec moins. Cette contrainte oblige les entreprises à augmenter leur productivité tout en faisant face à des ressources de plus en plus limitées.

En règle générale, la performance se mesure par des chiffres obtenus dans le cadre d'une activité. En ce qui concerne la performance d'une entreprise, elle représente le niveau de réalisation des objectifs fixés. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsque ses objectifs sont atteints, et efficiente lorsque les moyens utilisés sont optimisés. La performance d'une entreprise est essentielle pour assurer sa viabilité, sa durabilité et sa compétitivité sur le marché.

Cependant, de nombreuses entreprises rencontrent des défis dans la mise en place d'un système d'évaluation de la performance efficace. En se limitant à des mesures traditionnelles, ces entreprises peuvent être confrontées à des difficultés car ces mesures ne prennent pas en compte tous les facteurs économiques et environnementaux qui peuvent influencer la performance. En se concentrant principalement sur les aspects financiers tels que le profit ou le rendement, ces mesures ne sont pas exhaustives.

Avec l'évolution des réalités économiques, les entreprises doivent désormais prendre en compte de nombreux aspects externes tels que les fournisseurs, les clients, les investisseurs, en plus de leurs acteurs internes comme les managers, les actionnaires, les employés. Il est donc essentiel pour elles de considérer l'ensemble de leurs parties prenantes afin de garantir leur durabilité et leur efficacité.

La performance d'une entreprise est également liée à sa vision, sa stratégie et ses objectifs, et peut être mesurée selon différents critères tels que la performance commerciale, financière, organisationnelle, environnementale, etc.

Nous avons choisi de nous concentrer sur la dimension financière de l'étude, après avoir présenté la performance de manière générale.

En effet, tous les acteurs de l'entreprise sont intéressés par sa bonne performance financière : les salariés pour leur emploi et leur rémunération, les gestionnaires pour la pérennité de l'entreprise, les investisseurs pour les dividendes, etc. Cependant, ces parties prenantes ont parfois des aspirations contradictoires, ce qui peut être une source de contrainte dans la quête de la performance.

INTRODUCTION GENERALE

Pour évaluer leur performance financière, les dirigeants peuvent utiliser des outils et des systèmes de divers degrés de précision et de complexité, afin de prendre des décisions basées sur des données significatives pour améliorer leur planification et mesurer l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Le présent travail porte sur l'étude de la performance financière. En choisissant ce thème, nous voulons donner une appréciation de la performance financière de cette entreprise.

Ce qui nous amène à poser notre question principale : «Comment évaluer et interpréter la performance financière de l'entreprise ALPHA » ?

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogation qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail à savoir:

- Est-ce que l'entreprise ALPHA utilise la gestion budgétaire pour évaluer et surveiller sa performance financière ?
- La société ALPHA utilise-t-elle des techniques d'analyse financière pour évaluer et surveiller sa performance financière ?

Les Hypothèses :

H 1 : Il est essentiel pour une entreprise d'évaluer sa performance financière afin de gérer efficacement ses activités et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

H 2 : Les indicateurs et outils utilisés par l'ALPHA sont efficaces pour évaluer et gérer la performance de manière optimale.

Pour répondre à notre problématique, nous structurerons notre travail en trois (3) chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des notions de performance, la performance financière en particulier, ainsi que ces dimensions et indicateurs de mesures.

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

En fin dans le dernier chapitre nous évaluerons sous forme de cas pratique la performance financière de l'entreprise ALPHA.B

Chapitre 1 : Généralités sur la performance financière

Introduction chapitre 01:

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent constamment ajuster leur stratégie pour répondre aux évolutions des comportements des consommateurs, à l'augmentation de la concurrence, à la cadence accélérée de l'innovation afin d'atteindre la performance et générer de la valeur pour elles-mêmes ainsi que pour leurs parties prenantes : actionnaires, clients et employés.

La performance se définit par la capacité à accomplir des objectifs définis à l'avance, exprimés en termes d'efficacité des processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. Une approche axée sur la performance est un système de pilotage visant à améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant ses actions vers l'atteinte des résultats définis dans un cadre prédéterminé.

Ce chapitre explore les éléments permettant d'évaluer la performance d'une entreprise. Il aborde la performance sous l'angle de la croissance, qui se traduit par la capacité de l'entreprise à accroître son activité. Les indicateurs utilisés pour analyser cette croissance incluent le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et la production de l'exercice. Ces données sont étudiées et interprétées en relation avec le potentiel humain, le bilan total, les investissements et d'autres paramètres liés à l'environnement de l'entreprise.

L'évaluation des performances englobe également les indicateurs liés aux résultats de l'entreprise, exprimés à travers des mesures traditionnelles telles que le résultat d'exploitation, le résultat courant, le résultat de l'exercice, le résultat financier, le résultat exceptionnel, etc., ainsi que par des indicateurs mettant l'accent sur les critères monétaires tels que les flux de trésorerie.

Section 1 : Notions de base sur la performance

Dans cette section, nous allons explorer en détail le concept de la performance. La performance est une notion complexe qui varie d'une entreprise à une autre. Nous aborderons dans cette section la performance de manière générale en présentant ses différentes facettes, telles que la performance stratégique, organisationnelle, économique, humaine et sociale. Nous accorderons également une attention particulière à la performance financière. En somme, la performance est un concept riche et diversifié qui englobe de nombreuses définitions.

1. Définitions de la performance:

Selon MALLOT Jean Louis et JEAN « dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats».¹

Selon **Annick Bourguignon** « dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès»²

Cette définition s'articule autour de trois notions:

¹ MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES: « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 1998, P.46.

² BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet août, France, 1995, p 62.

- **La performance est succès** : la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs.
- **La performance est résultat d'une action** : contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur, elle s'agit de l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- **La performance est action** : est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.

En résumé, la performance financière d'une entreprise fait référence à son aptitude à générer des profits et à utiliser efficacement ses ressources financières pour atteindre ses objectifs financiers. Cela implique l'analyse des résultats financiers tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la croissance des bénéfices, la gestion de la trésorerie et la rentabilité des investissements. Une performance financière solide indique la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires et à assurer sa durabilité à long terme.

De nombreuses notions sont liées à la performance, parmi lesquelles le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont les plus familières. D'autres termes sont également associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Ces différentes conceptions de la performance dépendent du statut et des rôles des individus ou des groupes au sein de l'organisation. Par exemple, un dirigeant pourrait considérer l'efficacité comme la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ; un employé, comme la qualité des prises de décision et l'ambiance de travail ; un consommateur, comme la qualité du produit et du service client. Ainsi, le concept de performance organisationnelle est à la fois influencé par la spécificité et le particularisme des différentes définitions.

Dans ce sens, Voyer (1999) « pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise »³. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).

La performance est associée à tout ce qui contribue à améliorer le rapport coût-valeur. Selon Bergeron, en interne, la perception de la performance est déterminée par les dirigeants, les employés de l'entreprise et les parties prenantes impliquées. De manière externe, la performance est évaluée en fonction de la perception des partenaires commerciaux et de leurs propres relations et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance demeure un sujet d'une grande amplitude car elle peut être définie selon divers critères dépendant de la perspective d'analyse adoptée. Chaque auteur a ses propres critères pour mesurer la performance, qu'il s'agisse de rendement, d'efficacité, de productivité (totale ou partielle) ou de rentabilité.

Ainsi, la performance financière se traduit par l'atteinte des objectifs définis sur une période donnée en utilisant de manière optimale les ressources financières de l'entreprise.

2. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises n'est pas une fin en soi, mais vise plutôt une diversité d'objectifs et de finalités qui se regroupent de la manière suivante :

³ VOYER P, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université de Québec, 1999, p.446.

- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de production et la qualité du travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Introduire de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Anticiper les besoins des clients et accroître la rentabilité ;
- Renforcer et développer les compétences et savoir-faire de l'entreprise.

3. Les composantes de la performance :

Dans un sens global, la performance d'une entreprise est le fruit de l'harmonie entre l'efficacité et l'efficience, ainsi que la pertinence et l'économie. En d'autres termes, une entreprise est considérée performante lorsque ces concepts se conjuguent.

- L'efficacité

L'efficacité se rapporte à l'utilisation des moyens pour atteindre des résultats précis en accord avec les objectifs établis. En termes simples, il s'agit de réaliser les actions adaptées au bon moment et au bon endroit afin d'obtenir des résultats satisfaisants. L'efficacité est évaluée en fonction du taux de rotation du capital investi.

- L'efficience

L'efficience se réfère à la relation entre les biens ou services produits d'une part, et les ressources employées pour les produire d'autre part. Dans une démarche axée sur l'efficience, le but est d'obtenir le maximum de produit pour un ensemble donné de ressources utilisées, tout en minimisant ces ressources pour produire une quantité et une qualité déterminées de biens ou de services. En d'autres termes, l'efficience implique une gestion optimale des moyens et des capacités pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

La relation entre l'énergie investie et les ressources engagées dans une activité, et les bénéfices concrets que les individus en tirent sous forme de satisfaction ou de bien-être.

- **La productivité :**

Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

- **L'économie :**

L'économie implique d'acquérir les ressources nécessaires à un coût minimal. La performance doit être évaluée en fonction de divers paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers dans la gestion. Le gestionnaire vise une performance globale en considérant plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, il s'agit d'améliorer constamment la productivité en combinant rendement physique et haute qualité.

- En termes de vente, la compétitivité sur le marché est essentielle.

- Sur le plan financier, la rentabilité peut être définie de différentes manières.

- **Rentabilité :**

La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires. « 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 financières »⁴.

Ces deux formes de rentabilité constituent la rentabilité rétrospective, évaluant le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pour calculer un taux d'actualisation en fonction du coût moyen pondéré du capital. En opposition, la rentabilité prévisionnelle utilise des flux de trésorerie pour évaluer et tenir compte des variations temporelles de l'entreprise.

- **La rentabilité économique**

⁴ COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, 3ème édition la découverte, Paris 2001, P.313.

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital "employé", c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les capitaux permanents.

○ **La rentabilité financière**

Elle est également appelée rentabilité des capitaux propres ou des actionnaires, exprime le résultat net par rapport aux capitaux propres investis par les actionnaires.

4. Typologies de la performance

En ce qui concerne les typologies de la performance, le terme "performance" est souvent vague et multidimensionnel, prenant du sens dans son contexte d'utilisation. Selon le contexte, l'évaluation d'un aspect de la performance (comme la performance financière) peut suffire, tandis que dans d'autres cas, une approche multicritères de la performance incluant les aspects économiques, financiers, des processus, etc., peut être préférable.

Selon l'auteur **Yvon Pesqueux**, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange »⁵ dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale.

4.1 . La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle se réfère à la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale pour améliorer ses opérations sur un laps de temps donné. Elle est liée à l'efficacité de la structure organisationnelle, déterminant comment l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et les moyens par lesquels elle les atteint. Les indicateurs clés incluent la qualité des produits et services, l'engagement des employés, l'environnement de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle.

M. Kalika (1989) «considère la performance organisationnelle comme se concentrant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt que sur ses conséquences sociales ou économiques»⁶. Les facteurs permettant d'évaluer cette efficacité comprennent

- Le respect de la structure formelle,
- La qualité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure.

4.2 . La performance économique

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

4.3 . La performance financière

La réussite financière et économique est étroitement liée, et on les évalue à l'aide de différents ratios, notamment la rentabilité. Ces ratios offrent des indications sur les performances en comparant les résultats aux ressources utilisées.

⁵ PESQUEUX Y, la notion de performance globale, Forum International ETHICS, Décembre 2004, Tunis, p.18.

⁶ KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989, p.52.

4.4 . La performance humaine et sociale

Elle présente les interactions sociales et humaines au sein de l'entreprise. Cela découle de l'union de collaborateurs motivés, compétents, et qui communiquent efficacement entre eux grâce à une langue et des valeurs partagées (culture). Cela est influencé par les politiques de gestion des ressources humaines, reflète l'état des relations sociales et humaines dans l'entreprise, et démontre l'engagement de l'entreprise envers le domaine social.

Elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon **C. Marmuse (1997)**, « Par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...). Le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile). Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions »⁷

Il est important de noter que la reconnaissance grandissante de l'importance des employés dans la gestion de l'entreprise suscite un intérêt croissant pour l'analyse de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. À cet effet, **V. Barraud-Didier et al. (2003)** «L'entreprise doit mettre en place des structures et des systèmes de gestion qui encouragent l'initiative et la créativité de ses employés si elle veut rester compétitive et rechercher constamment l'excellence»⁸.

4.5 . La performance commerciale :

La performance commerciale correspond à la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle en proposant des produits et services de qualité. Elle est étroitement liée à la satisfaction des clients, car c'est ce qui permet à l'entreprise de réaliser des ventes et de générer des profits. Il est important de noter que la performance commerciale ne peut pas être dissociée des autres formes de performance que peuvent rechercher les entreprises, car toutes visent finalement à satisfaire les besoins des clients. Les actions et objectifs peuvent varier en fonction du type de performance recherché, mais l'objectif ultime est toujours de garantir la satisfaction des clients pour assurer la pérennité financière de l'entreprise. Selon **O. Furrer et D. Sudharshan, 2003** «La performance d'une entreprise peut être évaluée en fonction de différents critères. Il peut s'agir de critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit généré ou le chiffre d'affaires réalisé. Mais il est également important de prendre en compte des critères qualitatifs tels que la capacité à innover pour répondre aux besoins des clients, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité à la marque, ainsi que leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise».⁹

Pour réussir sur le marché commercial, les entreprises doivent se concentrer sur les besoins de leurs clients, surveiller leurs concurrents et évaluer leur propre performance. Pour maintenir une performance commerciale durable, il est essentiel de développer la qualité des produits et

⁷MARMUSE C., Performance, Economica, France 1997, pp.2194-2208

⁸BARRAUD-Didier et Al, l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, Revue de gestion des ressources humaines n°47,2003, pp.2-13.

⁹FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003, P.39-52.

services offerts, ainsi que de s'assurer de la satisfaction des clients, du service client et des conseils fournis.

V. Tsapi (1999) «ajoute des critères supplémentaires tels que la commercialisation de produits de qualité adaptés au contexte, les services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'informations avec les fournisseurs»¹⁰.

Lorsqu'il s'agit d'innovation, il est clair que le processus créatif impliqué nécessite une énorme concentration de connaissances. Cela est essentiel pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance. En effet, ces actions permettent aux entreprises de se démarquer dans un marché très compétitif en offrant une valeur ajoutée à leurs clients.

4.6 . La performance managériale

La performance managériale s'exprime à travers la capacité du manager et de son équipe à atteindre les objectifs fixés. Plusieurs critères peuvent être pris en compte pour évaluer cette performance.¹¹

- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation¹².
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.

Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

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

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

4.7 . La performance concurrentielle :

Dans un environnement concurrentiel, une organisation doit anticiper et créer de nouveaux avantages concurrentiels en prévoyant les règles du jeu qui seront en vigueur à l'avenir. Cela lui permet de garantir le succès non seulement grâce à ses propres actions, mais aussi en s'adaptant et en influençant les règles de la concurrence dans son secteur d'activité.

La performance d'une organisation repose sur sa capacité à comprendre les différents systèmes concurrentiels, les modes de compétition et l'intensité de la lutte entre les acteurs du marché. Pour saisir les opportunités de performance, il est essentiel de pouvoir identifier clairement les changements dans ces systèmes et forces concurrentielles, anticiper les

¹⁰ TSAPI V, « la performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », revue française de marketing, n°173-174, pp.169-190

¹¹ BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000, P. 45

¹² LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/html>.

évolutions du jeu concurrentiel par la différenciation stratégique, et de construire activement les règles qui façonneront le marché à l'avenir.

Les auteurs L. Guéret-Talon et J. Lebraty «soulignent que cette anticipation doit être continue pour assurer la pérennité et la performance durable de l'entreprise. En d'autres termes, une organisation doit rester proactive et constamment à l'affût des évolutions du marché pour se positionner avantageusement et maintenir son succès »¹³.

Section 2 : Critères de la performance financière

Dans un monde des affaires où la situation est complexe et imprévisible, les dirigeants d'entreprise ont besoin de données financières précises pour évaluer la santé de leur entreprise et prendre des décisions éclairées pour relever les défis actuels.

1. Définition de la performance financière

La performance financière d'une organisation se mesure à sa capacité à générer des profits et à être rentable. Cela se traduit par la création de valeur ajoutée et l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. En d'autres termes, il s'agit pour une entreprise d'obtenir les résultats prévus sur une période donnée en gérant de manière optimale ses ressources financières (trésorerie, fonds propres, dettes bancaires...).

Cette performance se caractérise par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, ainsi que l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

Selon P. Paucher « une entreprise performante est celle qui investit de manière constante, en dépensant de l'argent immédiatement pour obtenir des revenus futurs afin de garantir sa croissance et sa survie¹⁴ ». En d'autres termes, la performance d'une entreprise se mesure par sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires, c'est-à-dire à générer suffisamment de revenus pour ceux qui ont investi dans l'entreprise.

Alfred Sloan quant à lui, affirme que «*la performance financière d'une entreprise se mesure principalement à travers des indicateurs tels que le ROI (Return On Investment), le ROE (Return On Equity) et l'EVA (Economic Value Added)* »¹⁵. Le ROI évalue la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, le ROE mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaires et l'EVA évalue la création de valeur pour les actionnaires. Ces indicateurs sont essentiels pour piloter la performance financière de l'entreprise, prendre des décisions stratégiques et définir des objectifs précis.

2. Critères de la performance financière

2.1 . L'efficacité :

«Lorsque nous cherchons à évaluer si une entreprise ou une organisation est efficace, il est important de ne pas tomber dans le piège de la pensée conventionnelle et simpliste. Il serait illusoire de penser que des critères préétablis pourraient suffire à saisir toute la complexité et

¹³ GUERET T. L., LEBRATY J., pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestion n°52,2006, P.10.

¹⁴ PAUCHER P., mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie 1993,p.20.

¹⁵SLOAN A., My years with General Motors, Doubledy, New-York 1963, p.18.

l'évolution constante de la réalité d'une entreprise, qui se construit au fil des interactions entre les différents acteurs impliqués»¹⁶.

La question de l'efficacité a évolué au fil du temps. Nous nous éloignons désormais de l'approche initiale, centrée sur la technique et la quantification, pour prendre en compte différents aspects qualitatifs tels que le climat organisationnel, la culture d'entreprise ou l'éthique.

Aujourd'hui, on peut aller plus loin en considérant que l'efficacité réelle découle de la manière dont les objectifs et les effets des actions des acteurs sont représentés collectivement. Cette efficacité n'est plus imposée de l'extérieur : ce sont les membres de l'organisation qui élaborent progressivement leur contrat, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité et qui organisent leur propre suivi des progrès, négocient et mettent en place les ajustements nécessaires.

Plusieurs types d'efficacité ont été identifiés par de nombreux auteurs : l'efficacité technique qui se concentre sur les performances de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui évalue la moyenne des performances réelles et prévues, l'efficacité allocative qui mesure le coût de production en fonction des facteurs de production. Selon **Aharoni (1986)**, l'efficacité peut être comparée à l'efficience. Les indicateurs d'efficience permettent de vérifier si les choses sont bien faites au sein de l'entreprise, tandis que l'efficacité vise à mesurer si ce qui est fait est le bon choix.

EFFICACITE=Résultats atteints/ objectifs visés

2.2 . L'efficience :

Auparavant, pour identifier les meilleures entreprises, on utilisait principalement leurs performances passées et quelques ratios classiques. Cependant, avec l'avènement des nouvelles méthodes d'efficience, on compare désormais les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle pourrait obtenir en adoptant les choix des autres entreprises. Cela permet de repérer les entreprises qui ne peuvent pas améliorer leurs performances en imitant les autres, lesquelles sont considérées comme les meilleures.

Ces nouvelles approches permettent de mesurer la distance entre chaque entreprise et les meilleures du secteur. Ainsi, dans cette perspective, les entreprises les plus performantes servent de modèles aux autres. Les mesures d'efficience offrent ainsi les outils nécessaires pour réaliser des comparaisons (benchmarks). Selon **Aharoni (1986)**, il existe trois types d'efficience : l'efficience allocative qui évalue le degré d'exploitation des gains potentiels réalisés par le système d'échanges en comparant les outputs aux inputs.

En ce qui concerne l'efficacité dynamique, elle évalue la croissance de la productivité au fil du temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure la vitesse à laquelle la production augmente par rapport aux ressources utilisées. Le troisième type d'efficacité, proposé par Aharoni, est l'efficacité-x. Selon cette théorie, cinq éléments sont importants :

¹⁶ JACQUES Le Mouel, critique de l'efficacité, Seuil, France 1991, p.159.

« (1) La rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3) l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, et enfin, (5) l'entropie organisationnelle¹⁷ ». La rationalité sélective stipule que les individus prennent des décisions en fonction de leurs propres valeurs et des contraintes de leur environnement. L'effort discrétionnaire est lié au fait que les contrats au sein d'une entreprise peuvent être incomplets, permettant ainsi à un membre de l'organisation de déterminer son propre niveau d'effort. La zone d'inertie explique les phénomènes d'inertie lorsque les individus fournissent des efforts. Enfin, l'entropie organisationnelle décrit la tendance à la désorganisation qui se manifeste lorsque les individus ajustent leur effort au détriment de l'organisation. En plus des trois types d'efficience identifiés par Aharoni, on distingue également l'efficacité opérationnelle qui se réfère aux économies réalisées dans un système grâce à l'existence de techniques, de marchés et d'informations appropriées. La distinction entre efficacité et efficience est primordiale. Alors que l'efficacité mesure les résultats obtenus avec les ressources actuelles, l'efficience va au-delà en intégrant l'environnement dans une perspective à moyen ou long terme.

EFFICIENCE= résultats atteints/Moyens mis en œuvre

2.3 . La rentabilité :

Le concept de rentabilité peut être défini comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de maximisation des profits. Selon **Morin et al.** (1996), «le rendement sur le capital investi est le ratio le plus important pour mesurer la rentabilité d'une entreprise¹⁸».

Au fil des dernières décennies, de nombreux chercheurs ont identifié divers indicateurs permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise. Selon **Duval** (2000), «les trois indicateurs clés les plus couramment utilisés par les gestionnaires sont la valeur ajoutée par l'entreprise, la masse salariale nécessaire pour créer cette valeur ajoutée, et le montant de capital engagé pour faire fonctionner l'entreprise. Pour l'auteur, une entreprise rentable est celle qui crée plus de richesse qu'elle ne dépense en salaires, tout en utilisant efficacement son capital»¹⁹.

Cependant, la perception de la rentabilité peut varier en fonction des acteurs impliqués, tels que les syndicats, les gestionnaires ou les gouvernements.

Selon **Lauzel et Teller** (1986), «le terme "rentabilité" trouve ses origines dans les thèses des physiocrates et de Ricardo sur la rente du sol, et s'applique aujourd'hui à tous les revenus générés par des moyens matériels, humains et financiers»²⁰. La rentabilité est donc une notion subjective, expliquant ainsi la diversité des critères utilisés pour l'évaluer

Section 3 : les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs sont essentiels pour évaluer comment fonctionne une organisation ou une entreprise. Ils servent à contrôler la gestion en mesurant si les objectifs stratégiques sont atteints et si la performance est conforme aux critères établis.

¹⁷AHARONI Y, The evolution and Management of state-owned Enterprises, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986, p.453

¹⁸MORIN E., GUIDON M. et BOULIANNE E., « mesurer la performance de l'entreprise », Gestion, vol 21, n°3, septembre 1996, pp.61-66.

¹⁹DUVAL J., « Concessions et conversion à l'économie », in Actes de la recherche en sciences sociales, Vol.131-132, mars 2000, pp.56-75.

²⁰LAUZEL, R. & TELLER, R. (1986), Contrôle de gestion et de budgets. Editions Sirey, Paris, p. 34.

En définitive, «ces outils sont essentiels pour gérer une entreprise en évaluant sa situation financière, sa capacité de croissance et en identifiant les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques»²¹.

1. . Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Lorsque plusieurs entités travaillent ensemble pour atteindre un objectif financier commun, il est important qu'elles utilisent les mêmes mesures de performance. Cela garantit que chacune contribue de manière équitable et que les résultats peuvent être évalués de manière objective. Un indicateur de performance efficace doit être pertinent, mesurable, éviter les incitations négatives, clairement attribuable, bien défini, disponible en temps opportun, fiable, comparable et vérifiable.

1.1 Pertinent :

Un indicateur doit être adapté aux objectifs de l'organisation pour être efficace. Il est facile de choisir des indicateurs simples à collecter, mais cela peut compromettre la mesure réelle de la réalisation d'un objectif. Les indicateurs choisis doivent couvrir tous les objectifs du programme et être complémentaires les uns des autres pour refléter l'action de tous les services impliqués.

1.2 Quantifiable :

Il est important d'établir des critères objectifs pour évaluer de manière précise et fiable les services fournis. Ces critères doivent être chiffrés, afin de pouvoir quantifier les résultats. En outre, il est essentiel de prendre en compte la qualité des prestations, en définissant des indicateurs qui permettent de mesurer la satisfaction des clients et la conformité aux normes de qualité établies. Cela garantira une évaluation complète et précise des prestations fournies.

1.3 Eviter les effets pervers :

Lors de la définition des indicateurs, il est essentiel de veiller à ce qu'ils ne favorisent pas les comportements non souhaités ou le gaspillage. Les indicateurs qui sont directement liés à l'objectif visé sont les plus efficaces pour éviter tout effet négatif. Il est important que l'indicateur reflète pleinement l'objectif visé sans inclure des activités non désirées.

1.4 Attribuable :

L'indicateur doit être étroitement lié aux activités de l'organisation ou de l'entreprise. Idéalement, il devrait fournir une indication précise de la part de la variation de l'indicateur qui est causée par les actions de l'organisation. Par exemple, le nombre de plaintes reçues peut servir de reflet de la qualité du service, mais également de la confiance que les plaignants ont dans le processus de traitement de leurs plaintes.

1.5 Bien défini :

Il est important de définir l'indicateur de manière claire et sans ambiguïté afin de le rendre facile à comprendre et à utiliser par toutes les parties concernées. De plus, il est essentiel de s'assurer que les données requises pour calculer cet indicateur soient collectées de manière cohérente.

1.6 . Disponible en temps opportun :

Il est crucial que les données utilisées pour calculer un indicateur soient produites régulièrement et rapidement. La fréquence de production des données doit être adaptée à la

²¹ POUILLARD Nathalie, 7 indicateurs financiers à tracker pour assurer à votre entreprise une bonne santé, octobre 2020. Disponible sur : <http://www.appvizier.fr>, consulter le 02/O4/2022.

rapidité avec laquelle les politiques peuvent être modifiées. Il faut également tenir compte du compromis entre la qualité des données et leur rapidité, ainsi que des coûts liés à leur collecte.

1.7 . Fiable :

Un indicateur doit être approprié à son objectif et réactif aux changements. Il doit refléter de manière précise ce qu'il est censé représenter et être statistiquement significatif.

1.8 . Comparable :

Un indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires. Pour garantir la comparabilité dans le temps, il est important que l'indicateur ne soit pas trop influencé par l'évolution du contexte.

1.9 . Vérifiables :

La construction d'un indicateur doit être clairement documentée. Les caractéristiques souhaitables d'un bon indicateur sont souvent regroupées sous l'acronyme SMART : spécifique, mesurable, accessible, pertinent et disponible en temps opportun.

2. . Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs fournissent aux décideurs des données chiffrées importantes pour évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils sont utiles pour suivre la progression de la performance et analyser une situation actuelle.

Il existe plusieurs types d'indicateurs :

2.1 Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi :

Un indicateur peut servir à montrer à quel point une action est en train de se dérouler (indicateur de progression) ou à indiquer le résultat final d'une action déjà terminée (indicateur de résultat).

Un indicateur de progression permet de suivre l'évolution de l'action et de prendre des mesures supplémentaires si nécessaire, afin d'ajuster le contenu de l'action en conséquence.

2.2 Les indicateurs de moyen :

Les résultats obtenus sont évalués en fonction des ressources mises en jeu, ce qui se traduit par des ratios.

2.3 Indicateur de pilotage:

Le reporting est un outil précieux pour transmettre des informations aux managers de haut niveau concernant les résultats obtenus, surtout dans le cadre d'engagements contractuels. Il est crucial que les indicateurs de reporting soient alignés sur les objectifs convenus et qu'ils soient fiables et pertinents par rapport aux objectifs de contrôle.

2.4 Indicateur financier et indicateur non financier :

Un indicateur peut être créé en utilisant des données financières et comptables telles que le taux de rentabilité d'un investissement ou le coût de revient d'un produit. Il peut également être basé sur des données opérationnelles provenant d'autres systèmes de gestion, telles que le volume de stock.

Plus l'indicateur est basé sur des données physiques et opérationnelles, plus il reflète fidèlement les processus et modes de fonctionnement de l'entreprise, qu'il s'agisse de processus industriels ou administratifs. Cela permet de suivre et d'analyser l'efficacité et la performance des différentes activités de l'entreprise.

2.5 Les indicateurs d'activité :

Sont chargés de rendre compte du volume des opérations produites par l'organisation.

2.6 Les indicateurs de contexte :

Les indicateurs externes à une entreprise peuvent influencer positivement ou négativement les résultats financiers. Ils permettent de mesurer la performance financière d'une entreprise en comparant les résultats obtenus par rapport aux ressources financières utilisées. Parmi les indicateurs de performances financières les plus importants, on trouve la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la capacité de remboursement et d'endettement.

3. . Les déterminants comptables

3.1. La rentabilité :

La rentabilité d'une entreprise est essentielle pour mesurer sa performance globale. Elle indique sa capacité à générer un bénéfice par rapport aux fonds investis. La rentabilité est le ratio entre les revenus d'une entreprise et les sommes investies pour les obtenir.

Selon Alain Beitone et Ali définissent la rentabilité comme « la capacité d'une opération économique à générer des revenus actualisés supérieurs aux dépenses engagées. Elle se mesure à la fois par le taux de rentabilité économique, qui évalue la rentabilité sans considérer l'origine des capitaux investis, et par le taux de rentabilité financière, qui ne prend en compte que les capitaux propres de l'entreprise»²².

3.1.1 La rentabilité économique (RE) :

La rentabilité économique est un indicateur de performance financière qui évalue la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir des capitaux investis, qu'ils proviennent des actionnaires ou des créanciers. Il s'agit d'une mesure de la rentabilité d'exploitation indépendamment du mode de financement de l'entreprise. En d'autres termes, elle permet d'estimer dans quelle mesure l'entreprise parvient à tirer profit de ses investissements. Pour la calculer, on divise le résultat net d'exploitation par les capitaux investis.

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

Cet indicateur mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition sans tenir compte de la façon dont ils sont financés.

3.2 La profitabilité :

Le taux de profitabilité (TP) est un indicateur clé qui mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant son résultat net avec son chiffre d'affaires hors taxes. Cela permet de voir si l'entreprise réussit à générer des bénéfices à partir des ressources financières qu'elle utilise. En d'autres termes, plus le taux de profitabilité est élevé, plus l'entreprise est efficace à transformer son activité en profits. C'est un outil essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise et prendre des décisions stratégiques en conséquence.

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

Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité de l'outil économique qu'une entreprise utilise pour son exploitation courante.

3.3 L'autofinancement :

L'autofinancement désigne les ressources financières générées par l'entreprise elle-même, ce qui contribue à améliorer continuellement sa capacité à faire face à ses obligations financières.

Selon HUBERT « il s'agit des fonds internes dégagés par l'entreprise au cours d'un exercice. Contrairement au compte de résultat qui mesure les coûts, l'autofinancement représente le surplus monétaire potentiel généré par l'entreprise»²³.

²² Alain BEITONE et Ali, Dictionnaires des sciences économiques, Armand Collin, Paris, 2001, p.44.

²³ HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOT 4ème Ed, Paris, 2010, p.165.

Dans la finance dite classique, l'autofinancement constitue le mode de financement privilégié pour assurer :

- * d'une part, le renouvellement des moyens et donc le maintien du potentiel de l'entreprise ;
- * d'autre part, le financement (intégral ou partiel) des moyens nouveaux à mettre en place tant au niveau des investissements proprement dits qu'à celui de l'exploitation (en besoins en fonds de roulement), pour répondre aux besoins de financement engendrés par la croissance.

Il est important de noter que pour garantir la durabilité d'une entreprise, il ne suffit pas seulement de maintenir sa capacité de production. Il est également crucial de conserver une part de marché significative, surtout si ce marché est en croissance. Cela implique que le chiffre d'affaires de l'entreprise doit évoluer au même rythme que le marché étudié, tout en assurant la couverture des risques encourus.

L'autofinancement, quant à lui, représente le montant restant disponible après le versement des dividendes aux associés. C'est un moyen essentiel pour assurer la capacité de l'entreprise à investir et à se développer.

Autofinancement = Résultat net + dotations aux amortissements

En résumé, l'autofinancement est un outil précieux pour les entreprises qui souhaitent financer leur croissance de manière durable et créer de la valeur pour leurs actionnaires.

3.4 Capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur qui montre la trésorerie potentielle que l'entreprise peut générer par son activité. Il s'agit de la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise.

3.4.1. Définition CAF :

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement »²⁴

La capacité d'autofinancement (CAF) est une mesure qui représente la différence entre les recettes encaissables et les dépenses décaissables liées à l'activité d'une entreprise. Les recettes encaissables sont les revenus du compte de résultat qui ont été encaissés ou le seront dans le futur. De la même manière, les dépenses décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été payées ou le seront prochainement.

Ne sont pas inclus dans la CAF les charges et les recettes "comptabilisées" qui n'entraîneront pas de versement ou de décaissement effectif (dotations et reprises aux amortissements et provisions). De même, ne sont pas pris en compte les charges et les recettes liées au cycle d'investissement (plus ou moins-values sur la vente d'actifs).

Cet indicateur est particulièrement important pour les investisseurs car il représente le montant disponible pour l'entreprise à la fin de la période, ce qui peut influencer les décisions d'investissement :

²⁴ GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière »12eme édition, Paris2014/2015, p.71.

CHAPITRE 1: GENERALITES SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Investir : achat d'immobilisations ou financement de l'augmentation du besoin en fonds de roulement
- Rembourses ses dettes financières
- Verser des dividendes à ses actionnaires.

3.4.2. Calcul de la CAF

La CAF peut se calculer de deux façons :

3.4.2.1 Méthode additive :

La CAF se calcule en additionnant les produits encaissables, à l'exception de ceux liés au cycle d'investissement, et en soustrayant les charges décaissables, à l'exception de celles liées au cycle d'investissement. Pour simplifier les calculs, il est recommandé de commencer par l'EBE, qui ne comprend que des charges et des produits encaissables et décaissables.

Capacité d'autofinancement =
Résultat de l'exercice
+ Dotation aux amortissements et provision
- Reprise sur amortissement et provision
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés
- Produits des cessions des éléments d'actif

3.4.2.2 Méthode soustractive :

On peut également retrouver la CAF en partant du résultat net et en retirant les éléments exclus de la CAF :

- on ajoute ainsi les charges exclues de la CAF : dotations aux amortissements et provisions et valeur nette comptable des immobilisations cédées,
- on soustrait ainsi les produits exclus de la CAF : reprises sur provisions et produits de cession d'immobilisations.

Capacité d'autofinancement =
Excédent brut d'exploitation
+Transfert de charges
+/-Autres produits et autres charges
+Produit financier (sauf reprise)
-Charges financière (sauf dotation)
+Produit exceptionnel (sauf reprise)
-Charge exceptionnel (sauf dotation)

3.5 Capacité de remboursement (CR) :

La capacité d'autofinancement permet de apprécier la capacité de remboursement (CR) de l'entreprise à l'aide de ce ratio :

CR = Dettes financières/Capacité d'autofinancement

Ce ratio indique le nombre d'années de CAF nécessaire à l'entreprise pour rembourser intégralement les dettes à long terme. Sa norme doit être inférieure à 3, si non risque d'incapacité à rembourser ses emprunts. L'étude de ces ratios sur une longue période permet d'apprécier l'évolution de la structure financière résultant de la mise en place des moyens de production, de leur financement et des résultats obtenus.

3.6 La capacité d'endettement (CE) :

Le financement par endettement est essentiel pour compléter les capitaux propres. Il peut prendre la forme d'emprunts bancaires auprès d'établissements de crédit ou d'emprunts obligataires par l'émission de titres sur le marché financier.

$$\text{Capacité d'endettement (CE)} = \text{CAF} * 3,5$$

Il est important de ne pas dépasser trois ou quatre fois la capacité d'autofinancement en matière d'endettement. Il est également crucial d'analyser la capacité d'endettement par rapport au taux de rentabilité financière pour affiner l'effet de levier.

Conclusion chapitre 01:

Dans ce chapitre, nous avons pu explorer en détail les différents aspects de la performance financière d'une entreprise. La performance d'une entreprise repose sur sa capacité à être efficace et efficient, c'est-à-dire à atteindre ses objectifs de manière optimale. En d'autres termes, être performant signifie combiner efficacité et efficience.

Il est donc essentiel de suivre et d'évaluer régulièrement la performance financière de l'entreprise, surtout dans un contexte économique mondial où la pression est forte pour faire davantage avec moins de ressources. En comprenant pleinement ce concept de performance, les entreprises pourront s'adapter et se développer de manière durable dans un environnement en constante évolution.

**Chapitre 2: Outils et Méthodes d'Evaluation de la
Performance Financière**

Introduction chapitre 02:

L'évaluation de la performance financière est devenue cruciale pour les entreprises, surtout dans un contexte économique de plus en plus mondialisé avec une concurrence accrue. Dans cet environnement, seules les entreprises les plus performantes parviennent à assurer leur pérennité et à répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Après avoir introduit de manière générale les concepts de performance et en particulier la performance financière dans le chapitre précédent, il devient essentiel pour une entreprise de mesurer son niveau de performance. Cela permet de juger de la qualité des décisions prises par ses dirigeants, de la rentabilité de ses activités et de son efficacité globale.

Les dirigeants disposent de diverses méthodes et outils pour évaluer et gérer la performance financière afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce chapitre vise à présenter ces différentes méthodes et outils d'analyse et d'évaluation de la performance financière, ainsi que des modèles d'évaluation comme le score Z d'Altman, qui peut prédire la probabilité de défaillance d'une entreprise dans les deux prochaines années.

Section 1 : Les instruments et approches pour évaluer la performance financière

L'analyse financière consiste à examiner attentivement les aspects positifs et négatifs d'une entreprise afin de les utiliser à son avantage pour garantir sa pérennité et évaluer sa performance ainsi que sa santé financière. Le but de cette section est de déterminer les informations requises pour l'analyse financière.

1. Les instruments(Outils) d'analyse de la performance financière

1.1 Les Etats financiers :

Les états financiers sont comme un rapport financier qui montre ce que possède une entreprise et ce qu'elle fait avec ces ressources. Ces informations sont présentées de manière organisée dans des tableaux et des notes, toutes sous forme de chiffres.

Les personnes qui consultent ces états financiers sont principalement les propriétaires, les prêteurs et les investisseurs de l'entreprise, car ils en ont besoin pour prendre des décisions concernant leur implication financière.

Il est crucial que ces états financiers soient clairs et complets, car une bonne interprétation permet aux utilisateurs de connaître les éléments importants pour prendre des décisions éclairées.

1.1.1 Le bilan comptable

1.1.1.1 Définition du bilan

Selon BARUCH Philippe et MIRVAL Gérard : « Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des

ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan comptable sera utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise »²⁵

Selon PIGER Patrick : « le bilan se présente comme résumé de la situation financière ou patrimoniale d'entreprise qui comprend à l'actif tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif ses dettes »²⁶

En résumé, le bilan comptable est un document essentiel qui présente la situation financière de l'entreprise à un instant donné, généralement à la fin de l'exercice comptable. Il est établi en vertu du principe de la comptabilité en partie double, ce qui signifie que chaque opération est enregistrée à la fois au débit et au crédit.

1.1.1.2 La structure du bilan :

Le bilan comptable est composé des emplois et des ressources.

1.1.1.2.1 Les emplois du bilan (Actif)

Les emplois du bilan correspondent à l'utilisation des ressources de l'entreprise. Ils se situent dans la partie gauche du bilan et regroupent l'actif immobilisé et l'actif circulant.

1.1.1.2.1.1 L'actif immobilisé (AI)

L'actif immobilisé représente les investissements de l'entreprise à long terme. Il est important de s'assurer que ces investissements sont rentables et qu'ils permettent à l'entreprise de générer des profits. Il existe trois types d'immobilisations :

- **Immobilisations incorporelles** : sont définies comme des actifs non monétaires, sans substance physique, par exemple les brevets, les marques commerciales acquises, les logiciels ne faisant pas partie intégrante d'un matériel, l'écart d'acquisition.²⁷
- **Immobilisations corporelles** : ce sont les immobilisations ayant une existence matérielle durable et dont l'entreprise propriétaire. Ces actifs physiques représentent souvent l'essentiel de l'outil industriel et commercial de l'entreprise exemple (terrain, construction immobilisations en cours installations techniques, matériels et outillages industriels²⁸ ...)
- **Immobilisations financières** : sont constituées par des créances et des titres détenus a priori dans un souci de long terme ou dans le cadre d'une stratégie de développement d'ensemble de l'entreprise. On distingue : Les participations, les titres immobilisés de l'activité de portefeuille, les autres titres immobilisés, les prêts et les autres immobilisations financières.²⁹

NB :

- ✓ **Les immobilisations incorporelles et corporelles**: perdent de la valeur au fil de leur utilisation par l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de provisionner chaque année une certaine somme pour refléter cette dépréciation, afin de tenir compte de l'épuisement des avantages économiques futurs que ces actifs peuvent apporter.

²⁵BARUCH, Philippe et MIRVAL, Gérard. « Comptabilité générale », édition Ellipses. Paris, 1996. P 39

²⁶PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », Edition ECONOMICA, Paris 1998, p.22

²⁷HOARAU Christian, « Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes », Ed Vuibert, Paris 2008,

²⁸CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004, p.16.

²⁹Hubert de la BRUSLERIE « Analyse financière », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2002, P 61

- ✓ **Les immobilisations financières:** comprenant les fonds propres, les avances et les prêts, ne peuvent pas être amorties. Cependant, il est possible de constituer des réserves dans certaines situations spécifiques.

1.1.1.2.2. L'actif circulant (AC)

L'actif circulant est l'une des deux composantes majeures du bilan comptable, l'autre étant le passif. Il représente les éléments que l'entreprise possède et qui sont susceptibles d'être transformés en liquidités dans un délai d'un an. En d'autres termes, il s'agit des ressources dont l'entreprise dispose pour financer son cycle d'exploitation. Il est composé de trois éléments principaux :

- **Les stocks :** Les stocks représentent les biens achetés, transformés ou à vendre à un moment donné. Le stock représente de manière habituelle, l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise ou qui peuvent être vendus « en l'état ». Ils se divisent généralement en trois catégories principales :
Matières premières : Ce sont les ressources non encore transformées que l'entreprise utilise pour fabriquer ses produits. Par exemple, un boulanger aura de la farine, de la levure et du sucre dans ses stocks de matières premières.
Produits en cours de fabrication : Ce sont les articles qui ont subi une transformation partielle et qui ne sont pas encore terminés. Dans l'exemple de la boulangerie, on trouverait de la pâte à pain levée prête à être cuite.
Produits finis : Ce sont les articles prêts à la vente. Pour la boulangerie, il s'agira du pain frais sorti du four.
- **Les créances :** Les créances constituent un élément crucial de la situation financière d'une entreprise. Elles représentent les sommes dues à l'entreprise par ses clients après la vente de biens ou services. Elles constituent un élément important de l'actif circulant et contribuent à la trésorerie de l'entreprise.
- **La trésorerie :** est l'ensemble des liquidités dont dispose une entreprise à un instant donné. Elle permet de faire face aux dépenses courantes, d'investir et de rembourser les dettes.
- **Composition de la trésorerie :**
 - **Valeurs mobilières de placement (VMP):** Titres acquis par l'entreprise pour générer des profits à court terme et maintenir des liquidités disponibles.
 - **Disponibilités:** Avoirs facilement convertibles en argent, tels que les comptes bancaires, la caisse et les chèques postaux.

1.1.1.2.3 Les comptes de régularisation à l'actif:

Chez les petites et moyennes entreprises, il est rare de trouver une catégorie de comptes de régularisation comme celle-ci. En effet, ces comptes regroupent les dépenses qui sont étalées sur plusieurs exercices, les charges constatées d'avance, ainsi que les actifs d'écart de conversion. Cela concerne notamment les entreprises qui effectuent des transactions en devises avec d'autres entités, nécessitant une comptabilité spéciale lors de la clôture de l'exercice fiscal (sauf exceptions).

1.1.1.3. Les ressources du bilan (Passif)

Le passif du bilan représente l'ensemble des ressources financières dont dispose une entreprise pour financer ses actifs. Il se compose de trois éléments principaux :

1.1.3.1.1. Les capitaux propres (CP) :

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. Ce groupe comprend:

- **Le capital social** : il représente l'ensemble des apports des actionnaires ou associés;
- **La prime d'émission** : c'est une prime que l'on fait payer à de nouveaux associés lors d'une augmentation de capital;
- **Les réserves** : ce sont des bénéfices que l'entreprise a conservé dans le but de s'autofinancer ;
- **Le report à nouveau** : il remplit deux fonction ; Imputation des déficits et imputation d'un reliquat de bénéfice ;
- **Le résultat de l'exercice** : c'est la différence entre les produits et les charges de l'exercice ;
- **Les subventions d'investissement** : ils représentent des sommes versées par l'état, les collectivités publiques, les groupements professionnels ;
- **Les provisions réglementées** : ce sont des comptes créés par l'administration fiscale pour faire profiter les entreprises de certains avantages fiscaux.

1.1.1.3.2. Les provisions :

Ils représentent des dettes futures et probables de l'entreprise, à court ou moyen terme. Elles correspondent à des charges que l'entreprise devra supporter dans un avenir plus ou moins proche, mais dont le montant n'est pas encore certain et définitif.

1.1.2.2.3. Les dettes :

Les dettes du bilan correspondent à l'ensemble des sommes que l'entreprise doit à des tiers. Elles représentent les ressources externes utilisées par l'entreprise pour financer ses actifs.

1.1.2.2.3.1 Les dettes financières :

Les dettes financières sont à l'origine des contrats à long terme avec les prêteurs. L'objectif de l'entreprise est un financement durable.

Les dettes financières se répartissent en trois rubriques :

- ✚ Les emprunts obligatoires,
- ✚ Les emprunts auprès des établissements de crédit,
- ✚ Les emprunts et dettes financières diverses.

1.1.2.2.3.2. Les dettes d'exploitation :

Dans les dettes d'exploitation on trouve :

- ✚ Avances et acomptes reçus sur commande en cours ;
- ✚ Dettes fournisseurs et comptes rattachés ;
- ✚ Dettes fiscales et sociales d'exploitation

1.1.2.2.3.3. Les dettes diverses (hors exploitation)

Apparait comme une rubrique résiduelle de dettes qui ne relèvent ni de la logique d'endettement financier, ni de celles d'exploitation. On distingue :

- + Les dettes fiscales (impôt sur le bénéfice) ;
- + Les dettes sur immobilisations et comptes rattachés ;
- + Autres dettes.

1.1.2.2.3.4. Les comptes de régularisation du passif :

Ils comprennent les produits constatés d'avance, produits perçus avant que les biens n'aient été livrés et les écarts de conversion de passif qui constituent le compte symétrique de celui de l'actif.³⁰

³⁰CABANE Pierre, op-cit, p.23-28.

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Tableau n°01 : Présentation de l'actif du bilan comptable

Actif	Exercice N			Exercice N-1
	Brut	Amortissement, Provisions et pertes sur valeurs	Net	Net
Actif immobilisé :				
Capital souscrit-non appelé				
Immobilisations incorporelles :				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement				
Fonds commercial				
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles :				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage Industriels				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières :				
Participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Total actif immobilisé				
Actif circulant :				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres				
Approvisionnements				
En-cours de production (biens et services)				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances d'exploitation				
Créances clients et compte rattachés autres				
Compte et régularisation				
Créances diverses				
Capital souscrit-appelé non versé				
Valeurs mobilières de placement				
Instruments de trésorerie				
Disponibilités				
Charges constatées d'avance				
Total actif circulant				
Total général actif				

Tableau n°02 : Présentation du passif d'un bilan comptable

Passif	Exercice N	Exercice N-1
Capitaux propres : Capital émis Capital non appelé primes d'émission, de fusion, d'apport Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence Réserves : légales, statutaires, réglementées Report à nouveau Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) Subvention d'investissement Provisions réglementées Autres Provisions Dettes Emprunts obligatoires convertibles Autres emprunts obligatoires Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit Emprunts et dettes financières divers		
Total		
Avances et acomptes reçus sur commandes en-cours Dettes fournisseurs et comptes rattachés Autres dettes et instruments de trésorerie Compte de régulation Produits constatés d'avance		
Total		

Source : journal officiel N 19 sortie 26 mars 2009. P. 24.

1.1.2. Le compte de résultat (CR)

Définition de compte de résultat

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

- Classe 06 : compte des charges ;
- Classe 07 : compte des produits.

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par la différence entre les produits et les charges.³¹

Selon BRIQUET, Ferri « 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 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). Tout comme dans le bilan, ces éléments sont dissociés en deux groupes, ceux ayant un caractère de ressources, que l'on nomme les produits et ceux qui ayant un caractère d'emplois que l'on nomme charges ».³²

En résumé, le compte de résultat est un document comptable qui présente l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise sur un exercice comptable (une année). Il permet de déterminer le résultat net de l'entreprise, c'est-à-dire son bénéfice ou sa perte.

1.1.2.2 La Structure des comptes de résultat (CR)

Les comptes de résultat comme son nom l'indique, a pour objet principal de faire apparaître, à partir des produits et des charges de l'exercice la formation du résultat.³³

1.1.2.2.1. Les charge :

Les charges représentent des baisses d'avantages économiques pendant la période, se traduisant par des sorties d'actifs, des diminutions d'actifs, ou l'apparition de passifs qui réduisent les fonds propres, sauf par des distributions aux actionnaires.³⁴

En général, les charges sont classées en trois catégories principales.

➤ Les charges d'exploitation :

Les charges d'exploitation englobent les dépenses liées au fonctionnement normal de l'entreprise pendant la période en question. Elles incluent les achats de biens, les matières premières, les fournitures et autres frais.

Les frais sont des paiements effectués ou à effectuer à des tiers en échange de services rendus.³⁵

Les principales charges d'exploitation comprennent les achats, les dépenses externes, les coûts liés au personnel, les impôts, les amortissements, les provisions, ainsi que d'autres frais comme les redevances pour concessions, brevets, licences ou marques.

➤ Les charges financières

Les charges financières sont principalement les coûts associés à l'argent emprunté pour soutenir les activités de l'entreprise. Une part significative de ces charges concerne les intérêts

³¹GRANDGUILLOT, Béatrice, Francis. « L'essentielle de l'analyse financière». 12eme Edition. Paris Gualino.

³²BRIQUET, Ferri. « Les plans de financement ». Edition: Economica. Paris, 1997.P 45.

³³TERNISIEN.M, « lire et interpréter les comptes de l'entreprise», Edition Dunod, Paris, 1992, P 64.

³⁴TAZDAIT Ali, « Maitrise du système comptable financier», édition ACG, 1 ère édition, Alger, 2009, P 81.

³⁵SADOU Ahmed, « Comptabilité générale», édition BERTI, 2ème édition, Alger, 2005, P 7

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

payés aux créanciers, ce qui reflète directement le niveau d'endettement de l'entreprise. De plus, les provisions financières constatent la dépréciation des éléments d'actif de l'entreprise.³⁶

- les intérêts et charges assimilées ;
- les pertes de change ;
- les charges nettes sur cessions de VMP ;
- les dotations aux amortissements provisions financiers

³⁶Lahille, J.P. op cit , P 26.

➤ **Les charges exceptionnelles**

Les charges exceptionnelles sont principalement :

- les charges exceptionnelles sur opérations de gestion ;
- les charges exceptionnelles sur opérations en capital;
- les dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles.

La répartition des salariés aux fruits de l'expansion :

La participation des salariés aux bénéfices de la croissance de l'entreprise se fait à travers des initiatives à caractère social. Ces mesures visent à sensibiliser les employés à l'importance de générer de bons résultats, afin de les encourager à être assidus et productifs en les récompensant en conséquence.³⁷

L'impôt sur les sociétés :

L'impôt sur les sociétés (IS) permet à l'Etat de taxer les bénéfices réalisés par l'entreprise.

1.1.2.2.2. Les produits :

Les produits sont les gains issus des activités de l'entreprise qui se traduisent par des rentrées d'argent. Par exemple, lorsqu'une marchandise est vendue, l'entreprise reçoit le paiement du client, constituant ainsi un produit. En d'autres termes, les produits correspondent aux recettes, revenus ou gains réalisés par la société au cours de la période.³⁸

➤ **Produits d'exploitation**

Ils correspondent notamment aux ventes enregistrées au cours de l'exercice de l'entreprise, on distingue :

- Les ventes de marchandises ;
- Les produits vendus
- Le chiffre d'affaires ;
- Les subventions d'exploitation (des aides accordées par l'état aux entreprises pour compenser l'insuffisance de ventes pour certains produits ou compenser les prix d'achats et les coûts de reviens élevés).

➤ **Produits financiers :**

Ces produits proviennent principalement des investissements de trésorerie de l'entreprise sur le marché financier. On distingue plusieurs types de produits financiers :

- Les produits de participation (dividendes, intérêts provenant de créances de participation),
- Les produits issus d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé,
- Les autres intérêts et produits similaires provenant généralement des actifs de trésorerie de l'entreprise,

³⁷ Grandguillot, B.F .op cit, P 81.

³⁸ THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », édition VUIBERT. Paris, 2005, P 9

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- Les reprises sur provisions et transferts de charges (correspondant à la réduction du risque de dépréciation),
- Les gains de change (profits réalisés par l'entreprise sur les fluctuations de change),
- Les gains nets sur la vente de valeurs mobilières (bénéfices réalisés lors de la vente de titres de placement).

➤ **Produits exceptionnels :**

Ces produits ne sont pas liés aux activités financières ou d'exploitation de l'entreprise. On identifie :

- Les produits exceptionnels de gestion (pénalités clients, dons reçus, dégrèvements fiscaux),
- Les produits exceptionnels en capital (produits de vente d'actifs),
- Les parts de subventions d'investissement,
- Les reprises sur provisions et transferts de charges.

1.1.2.2.3. Le résultat et son origine

Le résultat de l'exercice, ou résultat net, est obtenu en calculant la différence entre les produits et les charges. Pour ce faire, on suit les étapes suivantes :

- Production de l'exercice : total des biens et services produits par l'entreprise, qu'ils aient été vendus, stockés ou utilisés pour créer des actifs ;
- Consommations de l'exercice : biens et services achetés à l'extérieur, également appelés consommations intermédiaires ;
- Valeur ajoutée (VA) : augmentation de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services provenant de tiers ;
- Excédent brut d'exploitation (EBE) : premier profit économique avant prise en compte de l'amortissement et du financement ;
- Résultat opérationnel : ressource nette générée par les activités courantes de l'entreprise, incluant l'amortissement et les risques d'exploitation ;
- Résultat financier : différence entre les produits et les charges financières ;
- Résultat exceptionnel : différence entre les produits et les charges exceptionnels ;
- Résultat avant impôts : somme du résultat financier et du résultat opérationnel ;
- Résultat net : résultat final après déduction de l'impôt sur le bénéfice.

2.3. Présentation des comptes de résultat**Tableau N°03 : Le compte de résultats**

Désignation	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires Variation stocks produits finis et en cours Production immobilisée Subventions d'exploitation			
1-Production de l'exercice			
Achats consommés Services extérieurs et autres consommations			
2-Consommation de l'exercice			
3-Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)			
Charge de personnel Impôts, taxes et versements assimilés			
4- Excédent brut d'exploitation			
Autres produits opérationnels Autres charges opérationnels Dotations aux amortissements et aux provisions Reprise sur pertes de valeur et provisions			
5- Résultat opérationnel			
Produits financiers Charges financières			
6- Résultat financier			
7- Résultat ordinaire avant impôts (5+6)			
Impôt exigibles sur résultats ordinaires Impôt différés (variations) sur résultat ordinaires			
Total des produits des activités ordinaires			
8- Résultat net des activités ordinaires			
Elément extraordinaire (produits) Elément extraordinaire (charges)			
9- Résultat extraordinaire			
10- Résultat net de l'exercice			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
11- Résultat net de l'ensemble consolidé			

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Dont part des minoritaires Part du groupe			
--	--	--	--

Source : Système comptable et financier (SCF) 2010.

1.1.3. Tableau de variation des capitaux propres :

Le tableau de variation des capitaux propres est un outil comptable présenté sous forme de tableau qui permet de mettre en évidence les écarts constatés entre l'évolution des capitaux propres sur une période donnée et le résultat de cette période. Il permet de distinguer les variations issues des opérations structurelles (comme les augmentations ou les diminutions de capital, la constitution de provisions réglementées, les subventions d'investissement, les changements de méthodes comptables, etc.) et de reconstituer le résultat de la période en question à partir des variations des éléments des capitaux propres.

Ce tableau vise à informer les actionnaires d'un groupe des différents facteurs qui ont contribué à la variation de leurs capitaux propres (enrichissement ou appauvrissement) d'une année à l'autre, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice. En résumé, le tableau de variation des capitaux propres permet de mettre en évidence les mouvements importants impactant les capitaux propres de l'entreprise et d'expliquer les raisons derrière ces variations aux actionnaires.

1.1.4 Tableau des flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie est un outil essentiel pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer de la trésorerie et à utiliser efficacement ses fonds. En montrant la variation de la trésorerie d'une période à une autre, il permet de vérifier la cohérence des comptes. Par exemple, il indique comment le solde de trésorerie a évolué en détaillant les flux d'exploitation, d'investissement et de financement. Ce document est précieux pour les utilisateurs car il offre une vue d'ensemble des entrées et sorties d'argent de l'entreprise au cours de l'exercice. En résumé, le tableau des flux de trésorerie aide à comprendre comment une entreprise génère de la trésorerie et la manière dont elle la dépense :

Flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement).

Flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme).

Flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts).

Flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

1.1.5. Les documents annexes

Selon Cohen Elie : « l'annexe est un document de synthèse comptable, indissociable du bilan et du compte du résultat, cette innovation présente un très grand intérêt analytique en ce sens elle fournit des indications méthodologiques des informations additionnelles particulièrement utiles pour la compréhension des comptes ».³⁹

³⁹ COHEN Elie, OP-CIT p144

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

"L'annexe Est un document de synthèse, faisant parti des états financier. Elle fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat, et complète, autant que de besoin, les informations utiles aux lecteurs des comptes"⁴⁰

En bref, Les annexes sont des documents complémentaires aux états financiers principaux d'une entreprise. Ils fournissent des informations détaillées et explicatives sur certains éléments des comptes annuels, tels que les méthodes comptables utilisées, les engagements hors bilan, les événements postérieurs à la clôture de l'exercice ou encore la rémunération des dirigeants.

L'annexe est un document financier qui donne plus de détails sur chaque élément du bilan et du compte de résultat, ce qui permet de mieux comprendre la situation comptable de l'entreprise.

Ce rapport financier global offre une vue précise de la situation de l'entreprise en évaluant sa capacité à honorer ses engagements financiers et à convertir ses actifs en liquidités. Il permet également de classer les éléments du bilan financier dans les différentes catégories en fonction de leur degré de liquidité et de leur exigibilité.

L'annexe vise à examiner les données comptables, y compris les normes et les méthodes comptables utilisées par l'entreprise, les obligations contractuelles et les explications détaillées sur les charges et les produits.

L'annexe a pour but d'analyser les informations financières de l'entreprise, y compris les règles et les méthodes comptables utilisées, les engagements pris, ainsi que des explications détaillées sur les dépenses et les revenus.

Dans les annexes figurent :

- Les informations sur la description des bases d'évaluation utilisées pour établir les états financiers : justifications des modifications des méthodes d'évaluation de présentation des comptes annuels ;
- Les engagements hors bilan ;
- Les tableaux détaillés des postes du bilan tels que :
 - Evaluation des immobilisations et des actifs financiers non courants ;
 - Tableau des amortissements ;
 - Tableau des pertes de valeur sur immobilisations et autres actifs non courants ;
 - Tableau des provisions ;
 - Etat des échéances des créances et dettes à la clôture de l'exercice ;
 - Tableau des participations.

⁴⁰Journal Officiel N° 19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier, p 34 - p38.

2. Les approches (méthodes) d'analyse de la performance financière

L'équilibre financier est étudié en articulant entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie calculés à partir du bilan financier.

2.1.1 Le fonds de roulement (FR) :

Nous allons aborder la signification, la méthode de calcul et la signification du fonds de roulement.

2.1.1.1 Définition :

Le fonds de roulement est la variation entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Il sert à s'assurer que les actifs immobilisés sont financés par des ressources à long terme.

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 financent des actifs circulants* »⁴¹

NB : Le FRN peut être défini comme la proportion des ressources stables utilisées pour financer l'actif circulant, une fois que tous les emplois durables ont été financés.

2.1.1.2 Calcul du fonds de roulement :

Nous pouvons le calculer de (2) manière pour à savoir : par le haut du bilan et par le bas du bilan.

⁴¹ PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion, France 1990.p44.

1 ère manière : Par le haut du bilan

Le fonds de roulement se calcule par le haut du bilan (long terme).

$$\mathbf{FRN = Capitaux permanents - Actifs Immobilisé}$$

$$\mathbf{FRN = (FP + DLMT) - VI}$$

2ème manière : Par le bas du bilan

Une approche moins courante mais plus pertinente consiste à se concentrer sur le bas de bilan, c'est-à-dire le court terme.

$$\mathbf{FRN = Actif circulant - Passif circulant}$$

$$\mathbf{FRN = (VE + VR + VD) - DCT}$$

En utilisant l'approche du bas de bilan, on peut déterminer la partie de l'actif circulant qui n'est pas couverte par le passif circulant.

Il est intéressant de noter que les deux méthodes proposées sont équivalentes et aboutissent au même résultat numérique.

2.1.1.3 L'interprétation du fonds de roulement :

1ère Situation : Lorsque le fonds de roulement est positif (**FRN > 0**), il représente un surplus de ressources qui peut être utilisé pour financer une partie des activités à court terme de l'entreprise.

2ème Situation : Si le fonds de roulement est négatif (**FRN < 0**), cela peut indiquer un déséquilibre financier préjudiciable, surtout si l'entreprise est en phase de croissance.

3ème Situation : En cas de fonds de roulement nul (**FRN = 0**), cela signifie que les ressources stables et les emplois durables sont équilibrés. Les ressources couvrent les emplois sans générer de surplus.

2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement, est composé de deux parties : le BFRE et le BFRHE

2.1.2.1 Définition :

« Les opérations d'exploitation entraînent la formation de besoins de financement, mais elles permettent aussi la constitution de moyens de financement. La confrontation globale de ces besoins et de ces moyens de financement permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement ».⁴²

NB : On peut définir le BFR comme le niveau de ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

2.1.2.2 Calcul de besoin en fonds de roulement :

Nous pouvons procéder par deux méthodes de calcul de BFR comme suite :

⁴²COHEN Elie, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef, Vanves, France 1991, p131.

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

1 ère méthode : selon le besoin en fonds de roulement d'exploitation

$$\mathbf{BFRE = (Actif\ circulant\ exploitation) - Dettes\ circulant\ d'exploitation}$$

2ème méthode : selon le besoin en fonds de roulement hors exploitation

$$\mathbf{BFR = (Actif\ circulant\ hors\ exploitation) - (Dettes\ circulant\ hors\ exploitation)}$$

Le BFR s'obtient en cumulant BFRE et BFRHE. Le BFR permet de savoir combien de fonds de roulement l'entreprise a besoin pour financer l'excès d'actifs circulants sur dettes court terme (c'est-à-dire pour financer son activité quotidienne).

$$\mathbf{BFR = BFRE + BFRHE}$$

$$\mathbf{BFR = (VR + VE) - DCT\ Ou\ si\ y\ a - CBT}$$

2.1.2.3 L'interprétation du besoin en fonds de roulement :

1 ère Situation : BFR > 0 : Nous remarquons qu'il y a un manque de ressources cycliques vis-à-vis des besoins cycliques. Nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme.

2ème Situation : BFR < 0 : Nous remarquons que le passif circulant finance largement les actifs circulants. Nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme.

3ème Situation : BFR = 0 : Nous remarquons que, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme.

2.3. L'équilibre immédiat (TN) :

L'indicateur principal est la trésorerie nette (TN)

2.1.3.1 Définition :

« La trésorerie de l'entreprise est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir »⁴³.

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRNG et BFR

2.1.3.2 Calcul de la trésorerie :

On peut calculer la trésorerie par (2) méthodes comme suite :

1ère méthode :

Quand on analyse le bilan financier, on se rend compte du lien existant entre le FR, le BFR et la trésorerie. La trésorerie apparaît en bas de bilan comme un reliquat :

$$\mathbf{TN = Fonds\ de\ roulement - Besoin\ en\ fonds\ de\ roulement}$$

NB : Cette méthode met en évidence la nécessité d'avoir un fonds de roulement suffisant pour pouvoir couvrir le BFR.

2ème méthode :

« La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme »⁴⁴.

$$\mathbf{TN = Liquidités - Dettes\ financières\ à\ court\ terme}$$

⁴³ BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Algérie, 2000, p185.

⁴⁴ LOTMANI N, « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger, 2003, p03.

2.1.3.3 Interprétation de la trésorerie :

La relation de trésorerie est un outil essentiel pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Elle repose sur l'équilibre entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement. Il en découle trois situations potentielles qui peuvent se présenter : un excédent de trésorerie, un équilibre parfait ou un déficit de trésorerie.

1 ère Situation : Trésorerie positive :

BFRN > BFR «Une trésorerie qui est dans une situation positive signifie qu'il existe suffisamment de fonds disponibles pour financer non seulement le cycle opérationnel de l'entreprise de manière stable, mais aussi pour assurer une liquidité suffisante permettant de détenir des actifs liquides ou de réaliser des placements auprès de partenaires financiers»⁴⁵.

2ème Situation : Trésorerie négative :

FR < BFR «Une trésorerie négative indique que l'entreprise n'a pas suffisamment de fonds à long terme pour couvrir ses besoins en liquidités. Elle doit donc se tourner vers des ressources financières à court terme pour combler ce manque. Cela peut rendre l'entreprise plus vulnérable aux fluctuations du marché et au risque de ne pas pouvoir rembourser ses dettes à temps».⁴⁶

3ème Situation : Trésorerie nulle :

FR = BFR «Si l'on souhaite que le FRN soit strictement égal au BFR, on ne peut pas considérer cette hypothèse comme réaliste sur le long terme. En revanche, maintenir une trésorerie proche de zéro, malgré les fluctuations, peut être vu comme une approche significative de la gestion financière»⁴⁷.

2.2 L'analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios est un outil classique et très utilisé en analyse financière. Elle permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à échéance, que ce soit en termes de solvabilité ou de liquidité. Ces ratios donnent une vision claire de la gestion, de la structure et de la rentabilité de l'entreprise à un moment donné, ce qui facilite le contrôle et la prise de décision.

2.3.1 Définition :

«Un ratio est essentiellement un outil de mesure utilisé pour comparer deux quantités variables qui sont liées de manière économique ou financière. Il permet de mettre en évidence la relation entre ces différentes quantités. Sans cette relation logique, un ratio n'est qu'un nombre brut qui n'apporte aucune information utile dans le cadre du diagnostic financier»⁴⁸.

2.3.2. Intérêt de la méthode des ratios :

Cette technique basée sur la comparaison de différentes grandeurs est particulièrement efficace pour évaluer les performances, les politiques et les structures d'une entreprise. En choisissant judicieusement une série de ratios, on peut obtenir une vision synthétique et intéressante de l'entreprise en tant que système. En effet, les ratios révèlent des éléments qui

⁴⁵ COHEN Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 4eme édition, Paris 2004, P.133.

⁴⁶ BOUKHELIF Ahmed, « Analyse financière », Edition Houma, Alger 2000, p48.

⁴⁷ COREN Elie, Op-cit, Page280.

⁴⁸ Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

ne sont pas toujours évidents lorsqu'on se contente d'examiner des chiffres absolus. De plus, cette méthode permet de faire des comparaisons utiles dans le temps et dans l'espace, surtout si l'on dispose de références bancaires ou sectorielles pour certains ratios.

2.3.3. Construction d'un ensemble de ratios :

Il importe de bien définir le nombre et surtout la nature des ratios à utiliser. Ils doivent se rattacher à de réelles préoccupations de l'entreprise ; et c'est pourquoi outre les ratios standards, il existe aussi de nombreux ratios spécifiques. On peut répartir les ratios en Cinq (5) catégories

- Les ratios de gestion
- Les ratios de structures
- Les ratios de liquidités
- Les ratios de rentabilités
- Les ratios de solvabilités

«Il est essentiel d'analyser tous les ratios financiers et de les accompagner d'un commentaire approprié. Les ratios peuvent être calculés à partir des bilans comptables ou fonctionnels, mais il est préférable de les calculer à partir du bilan financier pour avoir une vision complète de la situation financière de l'entreprise. Cela permet de juger de la structure financière de l'entreprise à un moment donné, ainsi que d'évaluer sa solvabilité et ses équilibres financiers»⁴⁹.

2.3.3.1 Les ratios de gestion :

Est un indicateur intéressant afin de donner une appréciation sur la performance financière d'une activité selon les standards du secteur.

- Ratios de recouvrement des créances clients :

$$R = \text{Nbre de jours} / \text{CA à recevoir}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.

- Ratios de rotation des stocks :

$$R = \text{CMV Stocks} / * 100$$

Cet indicateur montre le nombre de fois que l'entreprise a renouvelé ses stocks au cours de l'exercice.

- Ratios de rotation de l'actif total :

$$R = \text{Ventes Actif total} / * 100$$

Ratio permettant d'apprécier l'ampleur des ventes réalisées par l'entreprise par rapport aux actifs sous gestion.

⁴⁹ DELAHAYE Jacqueline, « Finance d'entreprise », Edition Dunod ,5eme édition, 2016, p46-47.

- Ratios des frais de personnel :

$$R = \text{FP VA} / * 100$$

Permet de calculer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise

2.3.3.2 Ratios de structures :

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise.

- Ratio de financement permanent :

$$R = \text{Capitaux Permanente} / \text{Actif Immobilisé}$$

Rapport des ressources sur les emplois à long terme ; il mesure le niveau de couverture des investissements, si < 1 , il y a recours au crédit à court terme

- Ratio d'autonomie financière :

$$R = \text{Capitaux propres} / \text{Total dettes}$$

Il mesure le poids des fonds propres par rapport aux capitaux étrangers. Il doit être supérieur à 1 pour donner une image saine.

- Ratio de capacité de remboursement :

$$R = \text{DLMT} / \text{CAF}$$

Ce ratio mesure l'endettement, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes financières au moyen de sa capacité d'autofinancement.

- Ratio d'indépendance financière :

$$R = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanent}$$

Il indique le poids des fonds propres dans les ressources à long terme, plus il est important, plus la capacité d'emprunt est grande.

- Ratio d'endettement :

$$R = \text{Total Dette Total Actif} / * 100$$

Il permet d'analyser de manière détaillée la composition des capitaux permanents en comparant le montant des capitaux propres avec celui des capitaux empruntés. L'objectif est de s'assurer que ce ratio soit inférieur à 0,5

2.3.3.3 Ratio de liquidités :

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise.

- Ratio de financement permanent :

$$R = \text{Capitaux Permanente Actif Immobilisé}$$

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Rapport des ressources sur les emplois à long terme ; il mesure le niveau de couverture des investissements, si < 1 , il y a recours au crédit à court terme

- **Ratio d'autonomie financière :**

$$\mathbf{R = Capitaux propres / Total dettes}$$

- **Ratio de capacité de remboursement :**

$$\mathbf{R = DLMT / CAF}$$

Ce ratio évalue la situation financière d'une entreprise en mesurant sa capacité à rembourser ses dettes avec les fonds qu'elle génère elle-même.

- **Ratio d'indépendance financière :**

$$\mathbf{R = Capitaux propres / Capitaux permanent}$$

Il indique le poids des fonds propres dans les ressources à long terme, plus il est important, plus la capacité d'emprunt est grande.

- **Ratio d'endettement :**

$$\mathbf{R = Total Dette / Total Actif / * 100}$$

Il est utilisé pour une analyse précise de la structure des capitaux permanents en comparant le montant des capitaux permanents à celui des capitaux empruntés. Ce ratio ne doit pas dépasser 0,5.

2.3.3.3 Ratio de liquidités :

Ces ratios permettent de s'assurer que l'entreprise dispose d'actifs à court terme suffisants pour rembourser ses dettes à court terme.

$$\mathbf{R = Actif circulant / DCT * 100}$$

Ce ratio évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en se basant sur ses actifs à court terme. Idéalement, ce ratio devrait être supérieur à 1 pour assurer la solidité financière de l'entreprise.

- **Ratios de liquidité réduite :**

$$\mathbf{R = VR + VD / DCT * 100}$$

Il évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant les fonds provenant des créances et de la trésorerie disponible. Ce ratio devrait idéalement se situer entre 0,5 et 1.

- **Ratios de liquidité immédiate :**

$$\mathbf{R = VD / DCT * 100}$$

Ce ratio évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en puisant dans ses réserves financières. Il est recommandé que ce coefficient se situe entre 0,3 et 0,5.

2.3.3.4 Ratio de rentabilités :

Les ratios de rentabilité évaluent l'efficacité globale de l'entreprise et reflètent ainsi l'impact des choix stratégiques des dirigeants.

- Ratios de rentabilité économique :

$$\mathbf{R = Résultat opérationnel / Total Actif * 100}$$

C'est un outil de mesure de l'efficacité d'une entreprise à générer de la valeur, en comparant les revenus fiscaux tirés de son activité (RE) avec les ressources utilisées pour les produire.

- Ratios de rentabilité financière :

$$\mathbf{R = Résultat net / Capitaux propres * 100}$$

Mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés.

- Ratios de rentabilité commerciale nette :

$$\mathbf{R = Résultat net / CAHT * 100}$$

Il s'agit d'un indicateur financier qui évalue la rentabilité d'une entreprise en fonction de son chiffre d'affaires. En d'autres termes, il permet de déterminer les profits réalisés par une entreprise grâce à la vente de ses biens ou services.

2.3.3.5 Ratio de solvabilités :

Est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme.

- Ratios de solvabilité générale :

$$\mathbf{R = Total actif Total dettes / * 100}$$

Pour que l'entreprise soit considérée comme capable de rembourser ses dettes, ce ratio doit être supérieur à 1.

Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière :

Le contrôle de gestion est un élément crucial pour toute entreprise, permettant d'analyser son modèle économique, de prévoir sa rentabilité et de mettre en place des actions efficaces pour améliorer ses performances globales. C'est un outil indispensable pour assurer le suivi et la gestion efficace de la performance de l'entreprise. En raison de son importance, nous avons choisi de lui consacrer une section entière.

1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un concept très ancien qui a connu une mutation au fil du temps avec le développement économique et les changements environnementaux. Selon Anthony (1965) «Le contrôle de gestion permet aux managers de s'assurer que les ressources sont acquises et utilisées de façon optimale afin d'atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace et efficiente. »⁵⁰ D'après ce qu'il affirme, le contrôle de gestion consiste en un processus comprenant plusieurs étapes clés telles que : l'établissement des objectifs, la planification et l'élaboration des budgets, la mise en œuvre et le suivi des réalisations, l'analyse et le suivi des résultats, ainsi que la prise de mesures correctives si nécessaire.

Selon A. Khemakhem, « le contrôle de gestion consiste en l'ensemble des actions mises en place au sein d'une entreprise pour garantir une utilisation optimale et continue des ressources et des énergies, dans le but d'atteindre les objectifs fixés par ladite entreprise⁵¹ ».c'est un système de pilotage mise en œuvre dans une entreprise ou une organisation ayant pour objectifs d'optimiser la performance de ces services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion consiste à piloter la performance d'une entreprise en essayant d'atteindre les objectifs fixés par une stratégie définie, tout en cherchant à optimiser les ressources utilisées. En analysant les écarts entre les réalisations et les prévisions, on peut prendre des mesures correctives et s'adapter aux changements imprévus. En résumé, le contrôle de gestion est un outil précieux pour aider à la prise de décisions dans l'entreprise⁵².

Un bon système de contrôle de gestion doit être capable de s'ajuster aux particularités de l'entreprise, telles que son activité, sa structure, sa culture, son environnement économique et technique. Il nécessite l'engagement de tous les responsables, peu importe leur niveau dans la hiérarchie, qui devront allouer des ressources pour atteindre des résultats en accord avec les objectifs de l'entreprise.

2. Mission et rôle du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour rôle de déterminer les buts et les objectifs globaux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part de mettre en place la stratégie nécessaire pour atteindre ces objectifs de la manière la plus rapide et la plus économique possible.

«Le contrôle de gestion est un processus essentiel au service des dirigeants de l'entreprise, et il revient à toute l'équipe de direction de le gérer efficacement en s'appropriant ses outils et en les utilisant adéquatement. Le contrôle de gestion permet de :

⁵⁰ ANTHONY, Planning and control système : a Framework for Analys, Harvard University, 1965.p.75.

⁵¹ Hervé ARNOUD, Le contrôle de gestion...en action, éd Liaisons, France 2001, p.9.

⁵² BEATRICE et Francis GRANDGUILLOT, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino 9ed, France 2015-2016, p.15

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

- S'assurer de l'atteinte de la performance et de la bonne utilisation des ressources;
- S'assurer de la déclinaison de la stratégie et évaluer sa pertinence ;
- Accompagner le pilotage et le développement de l'organisation.

Le contrôle de gestion consiste à utiliser des outils pour guider et aider dans la prise de décisions, contribuant ainsi à améliorer la performance de l'entreprise»⁵³.

⁵³ Caroline SELMER, Boite à outils du Contrôle de Gestion, Dunod, Paris, 2013, p.12.

Les missions du contrôle de gestion consistent donc :

- ❖ **Maîtrise de la gestion** : Le contrôle de gestion est là pour soutenir les opérationnels et la direction générale dans la maîtrise de leurs activités, en utilisant les outils nécessaires pour définir les objectifs, élaborer des plans d'action et suivre les réalisations. En d'autres termes, le contrôle de gestion permet aux responsables de piloter l'entreprise, de prendre des décisions importantes pour assurer son avenir.
- ❖ **Projections dans le futur** : Le contrôle de gestion crée des standards et des projections qui sont alignés sur les objectifs prédéterminés.
- ❖ **Fonction d'aide à la direction et aux responsables** : Il les guide dans l'établissement d'objectifs clairs, l'identification des ressources nécessaires et la définition des stratégies pour les atteindre. Il tient compte des contraintes de l'entreprise et surveille la progression pour garantir la réalisation des objectifs fixés.
- ❖ **Réponse aux objectifs économiques** : Le but du contrôle de gestion est d'assurer que l'entreprise atteigne ses objectifs de rentabilité, de durabilité et de survie.

En bref, le contrôle de gestion vise à établir les procédures et techniques essentielles pour diriger l'entreprise, assurer une harmonie entre la stratégie de l'organisation et sa routine opérationnelle (suivi des actions, évaluation des résultats), ainsi que contribuer à la gestion des objectifs financiers et des moyens nécessaires pour les accomplir.

3 Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise :

Pour garantir sa performance et atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, l'entreprise utilise divers outils de contrôle de gestion. Ces outils permettent de garantir une utilisation efficace et rentable des ressources, ainsi qu'une maîtrise des coûts, tout en pilotant et en accompagnant la performance à tous les niveaux de l'organisation. Parmi ces outils se trouvent la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting et le benchmarking.

3.1. La comptabilité générale :

«La comptabilité générale consiste en un moyen d'organiser les informations financières en saisissant, classant et enregistrant des données chiffrées de base. Une fois ces données traitées correctement, elle fournit un ensemble d'informations destiné à être utilisé par divers utilisateurs»⁵⁴.

La comptabilité générale est essentielle pour les entreprises car elle leur fournit des informations cruciales pour leur gestion. Elle permet de suivre de près les flux financiers de l'entreprise et de les traduire en chiffres concrets. Grâce à elle, il est possible d'évaluer le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire ses actifs et passifs, ainsi que d'analyser ses performances à travers ses résultats.

⁵⁴Said YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca2013, p.7.

Outre que la comptabilité générale est une source d'information pour les associés, les actionnaires, les banques ou l'administration fiscale, elle vise à :

- Constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- Evaluer l'entreprise.
- Comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine d'activité.
- Contribuer à l'équilibre financier d'une entreprise.

De nos jours, la comptabilité est devenue un outil crucial pour fournir des informations essentielles aux divers acteurs impliqués dans une entreprise. Cependant, il est important de se rappeler que son rôle premier reste celui de faciliter la prise de décision des dirigeants.

En tant que tableau de bord, la comptabilité offre une multitude d'outils de mesure permettant aux dirigeants de gérer efficacement l'entreprise et d'évaluer sa performance. Par exemple, la comptabilité générale permet d'identifier les soldes intermédiaires de gestion et de calculer des ratios pour suivre les flux financiers.

Bien que la comptabilité générale soit un outil précieux, elle n'est pas suffisante pour une gestion optimale.

C'est pourquoi les entreprises utilisent également la comptabilité analytique pour déterminer les coûts des différents centres d'activité.

3.2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un outil essentiel pour la collecte, le traitement et l'analyse des données afin d'orienter les décideurs dans la gestion de l'entreprise. Son objectif est de fournir une information rapide, pertinente et significative pour résoudre les problèmes de gestion courants.

En effet, elle permet de connaître les différents coûts et fonctions de l'entreprise, notamment en analysant les résultats par comparaison entre les coûts de revient et les prix de vente. La comptabilité analytique peut adopter une approche complète ou partielle pour déterminer les coûts de revient, et souligne l'importance de relier la comptabilité à la production en analysant les coûts par stade de production, gamme de produits ou activité extraordinaire.

Contrairement à la comptabilité générale qui est obligatoire, la comptabilité analytique est fortement recommandée pour la gestion de l'entreprise. Elle offre une vision détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant les coûts de chaque service.

De plus, elle permet de prendre en compte des éléments du bilan comptable de gestion, tels que les valorisations des stocks. Les principales méthodes d'évaluation utilisées en comptabilité analytique sont les méthodes du système des coûts complets et du système des coûts partiels.

a. Système des coûts complets :

La distinction entre charges directes et charges indirectes offre aux dirigeants un moyen d'identifier les domaines d'efficacité et d'inefficacité au sein de leurs activités, ainsi que d'évaluer les marges générées par catégorie de produits ou de clients. Cette distinction repose sur différentes méthodes, telles que la méthode ABC et la méthode des sections homogènes.

b. Système des coûts partiels :

Lorsqu'on distingue les charges variables des charges non variables, on peut analyser la contribution de chaque produit à la couverture des coûts fixes et à la formation du résultat. Cela repose essentiellement sur des méthodes telles que le coût variable (direct costing) et l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF).

c. Système d'information :

Un système est constitué d'éléments interconnectés qui travaillent ensemble de manière logique pour atteindre un objectif commun. Dans le cas d'une entreprise, les éléments organisés interagissent les uns avec les autres dans le but d'atteindre un même objectif. Ainsi, l'entreprise est considérée comme un système ouvert, finalisé et dirigé.

Selon J.L Le Moigne « un système est un objet qui, évoluant dans un environnement, exerce une activité et voit sa structure interne se modifier au fil du temps tout en conservant son identité unique »⁵⁵.

3.3.1. Définition :

Un Système d'Information (SI) regroupe différentes ressources au sein d'une entreprise pour permettre la gestion de l'information. Il comprend les technologies (hardware, software et communications), les processus associés et les individus qui les soutiennent.

Selon Robert Reix «le système d'information est un ensemble structuré de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) qui facilitent l'acquisition, le traitement, le stockage et la communication d'informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) au sein d'une organisation»⁵⁶.

3.3.2. Rôle du système d'information :

Les systèmes d'information occupent une place clé dans le bon déroulement des activités d'une entreprise. En effet, ils augmentent l'efficacité des processus internes en facilitant la circulation de l'information au sein de l'organisation. Par exemple, un système d'information peut faciliter⁵⁷ :

- D'améliorer la communication entre les différentes équipes de l'entreprise ;
- D'éliminer les tâches répétitives ;
- D'optimiser la coordination des tâches au sein de l'entreprise.

Le système d'information joue un rôle crucial dans la communication externe de l'entreprise en incluant les partenaires externes tels que les banques, les fournisseurs et la direction. En favorisant une communication efficace entre ces acteurs, il contribue à améliorer les échanges et la collaboration.

⁵⁵ J.L Le MOIGNE (1977), d'après Grenier.C et Bonnebouche. J (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher,

⁵⁶ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, Paris 1995.p.82.

⁵⁷ Système d'information : définitions, règles et exemples (payfit.com), consulté le 30/05/2022.

De plus, le système d'information facilite la prise de décision en fournissant au décideur toutes les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

3.3.3. Caractéristiques :

On peut déduire de la définition de la notion du système que le système d'information de l'entreprise est aussi caractérisé par sa structure, son activité et finalité. Caractérisé par :

- Les systèmes d'information sont des outils qui aident à prendre des décisions et à piloter l'entreprise en facilitant la communication entre les différents systèmes internes et externes.
- Leur finalité est de procurer le personnel d'activités opérationnels et le personnel des activités de gestion ou toute autre partie externe, d'informations nécessaires à accomplir leurs activités respectivement
- Pour remplir cette fonction de communication les systèmes d'information ont comme fonctions principales la collecte, la mémorisation, le traitement, et la diffusion d'informations ;
- Grâce à la répétition des tâches et à la quantité d'informations à traiter, l'automatisation de la comptabilité s'est développée, avec l'introduction d'applications opérationnelles et d'outils d'aide à la prise de décision. Cela a permis d'obtenir des avantages tels que la rapidité de traitement et de fourniture d'informations, la fiabilité dans la conservation et l'obtention des données comptables, ainsi que l'augmentation de la précision des données.

3.3.4. Typologie des systèmes d'information :

En fonction de leurs objectifs, on distingue deux types de systèmes d'information :

a. Les Systèmes d'Information supports d'opérations :

Leur but est d'aider à gérer les tâches courantes liées à l'activité de l'entreprise. Il s'agit de systèmes qui facilitent le traitement des transactions (ventes, achats, paiements, encaissements, etc.), des systèmes qui soutiennent et contrôlent les processus industriels, et des systèmes qui assistent les opérations de bureau et de communication (comme les systèmes de messagerie interne et externe ou les outils de collaboration en ligne).

b. Les Systèmes d'Information supports de gestion :

Les outils informatiques mis à disposition des décideurs visent à leur fournir des informations essentielles pour les aider dans leurs prises de décisions. Entre les applications couvrant divers domaines, les supports pour les transactions, la bureautique et la communication, ou encore l'assistance à la prise de décision, les entreprises disposent de ressources variées pour faciliter leurs processus décisionnels.

3.4. Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est une approche planifiée de la gestion qui vise à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise à travers l'élaboration de programmes et de budgets. Elle repose sur une analyse minutieuse des conditions internes et externes de l'entreprise afin de déterminer un objectif à atteindre sur une période définie, ainsi que les ressources nécessaires pour y parvenir.

3.4.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire :

Alazard et Separi «définissent la gestion budgétaire comme un processus de planification et de mise en œuvre d'actions chiffrées, sous forme de budget, découlant des décisions prises par la direction en collaboration avec les responsables»⁵⁸.

Les méthodes de définition des objectifs chiffrés de l'entreprise, l'établissement d'objectifs cohérents pour les différentes fonctions, la création de budgets et la détection précoce des risques de déviation tout au long de l'année sont essentielles pour déclencher les mesures appropriées.

La gestion budgétaire et le contrôle budgétaire visent à améliorer la performance économique de l'entreprise. En effet, le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus rapidement et efficacement sur les variables qu'ils contrôlent.

En anticipant les écarts et en comprenant comment les résultats sont atteints, le contrôle budgétaire permet une gestion proactive et une meilleure coordination. Le budget devient ainsi un outil de coordination et de communication essentiel.

Enfin, pour mettre en place un contrôle de gestion efficace (en particulier le contrôle budgétaire), il est crucial d'organiser l'entreprise de manière structurée, de définir clairement les responsabilités, et surtout, de distinguer les systèmes de contrôle des systèmes contrôlés. Il est également essentiel de faire en sorte que le processus de contrôle soit perçu comme une pratique utile, acceptable et facile à comprendre pour tous.

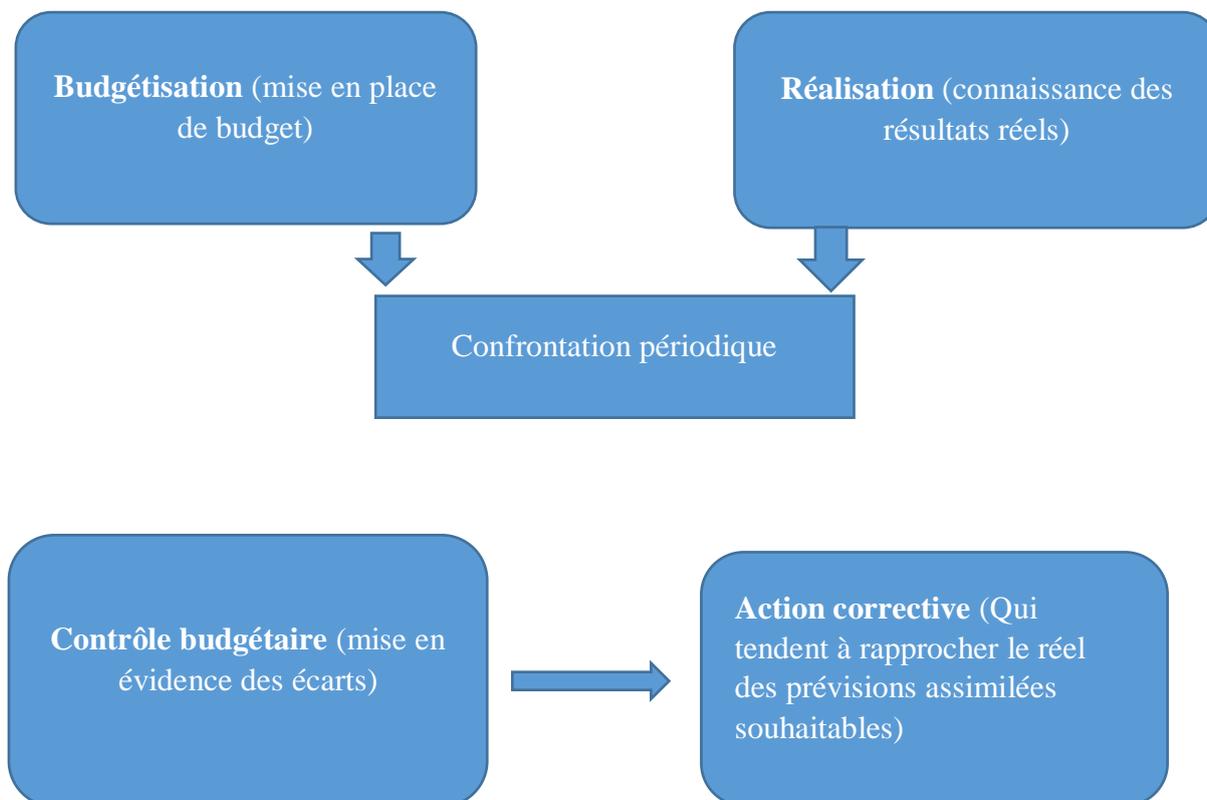
⁵⁸ALAZARD.C et SEPARIS, « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P341.

La gestion budgétaire comprend la définition des objectifs de l'entreprise, l'élaboration des plans d'action pour les atteindre, l'allocation des ressources nécessaires, ainsi que la traduction des plans en budgets.

3.4.2. Budget et contrôle budgétaire :

Le budget représente les chiffres et l'argent alloués à un plan d'action défini pour une durée spécifique. La gestion budgétaire suit le schéma suivant:

Figure 1 : Démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sépari S, Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, Paris 2010, p.43.

Comparer les données prévues avec les données réelles et analyser les écarts qui en découlent, c'est ça, le contrôle budgétaire. Il s'agit en fait de comparer ce qui était prévu avec ce qui a effectivement été réalisé, afin de mesurer les écarts et d'ajuster si nécessaire.

- Chercher la, ou les causes des écarts.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Prendre des mesures correctives.
- D'apprécier l'activité des responsables

3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire :

- La prévision : grâce à l'utilisation de méthodes statistiques et de recherche opérationnelle. Les prévisions s'appuient sur des données historiques pour fournir un plan directeur pour les budgets futurs.
- La budgétisation : Il s'agit des données résultant de l'inclusion de la prévision dans le budget. Les budgets sont établis pour une période d'un an, cependant, ces budgets annuels sont ventilés soit mensuellement, soit trimestriellement.
- Le contrôle budgétaire : il s'agit de la confrontation à posteriori entre prévisions et réalisations. Cette confrontation permet de calculer les écarts.

3.4.4. L'importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.
- Meilleure connaissance de son potentiel et de son environnement.
- Désir d'identifier le poste qui sera occupé dans les années à venir en définissant des objectifs et diverses façons de les atteindre.
- Planifier et coordonner les actions pour atteindre ces objectifs

3.5. Le Tableau de bord :

Le Tableau de bord d'une entreprise est un outil de gestion qui regroupe divers indicateurs de performance. Son objectif principal est de permettre d'anticiper les changements à venir et d'encourager le dirigeant à prendre des

3.5.1. Définition :

Le tableau de bord est un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupe différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...). «Le tableau de bord regroupe des indicateurs importants liés aux aspects commerciaux, financiers, techniques et humains, nécessaires pour piloter efficacement la performance à court terme. Il est recommandé de créer un tableau de bord pour chaque centre de responsabilité ou niveau hiérarchique, en tenant compte de ses particularités propres, ou encore en fonction de l'activité ou du processus spécifique»⁵⁹.

3.5.2. Objectif du tableau de bord :

Un tableau de bord a pour principal objectif d'informer et de rassurer son destinataire en lui offrant une présentation visuelle claire et équilibrée. Il ne s'agit pas de lui donner uniquement des informations positives et partiales, mais plutôt de lui fournir des données fiables, précises et commentées de manière objective et pertinente sur la situation de l'entreprise et/ou de son activité.

Le tableau de bord a également pour objectif :⁶⁰

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

⁵⁹ BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, Gualino 9 Ed, France 2015-2016, p.123.

⁶⁰ BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, op-cit, p.124.

3.5.3. Différents types de Tableau de bord :

On a principalement de types de tableau de bord, à savoir : le tableau de bord stratégique (ou la balanced scorecard) et le tableau de bord opérationnel.

a. Tableau de bord stratégique ou la balanced scorecard :

La balanced scorecard (ou le tableau de bord stratégique) développée en 1992 par Roberts Kaplan et David Norton, est un outil de mesure de performance et de gestion stratégique utilisée pour identifier et améliorer diverses fonctions internes de l'entreprise et les résultats externes qui en découlent.

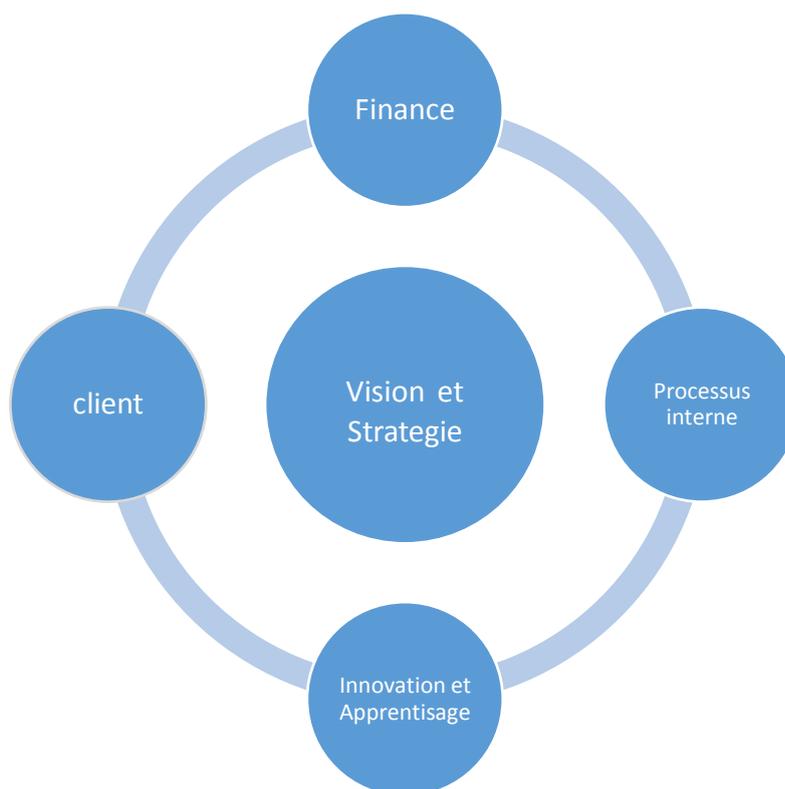
Kaplan et Norton le défini comme étant « un système de mesure de performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesure des résultats »⁶¹. Il s'agit de transformer la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui serviront de base à un système de pilotage de la stratégie. Ces indicateurs permettront d'évaluer la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. L'originalité de cette approche réside dans le fait qu'elle ne se limite pas aux seuls résultats financiers, mais prend également en compte les personnes qui contribuent à ces résultats, favorisant ainsi le déploiement d'une stratégie efficace et performante à long terme.

Elle a pour avantage :

- Centrer l'entreprise entière sur les quelques éléments clés nécessaires pour améliorer la performance.
- Aide à intégrer les divers programmes d'entreprise, comme : qualité, réingénierie, et initiatives de à la clientèle.
- Décomposer les mesures stratégiques à des niveaux inférieurs, de sorte que les directeurs de départements, les chefs de services, opérateurs et employés puissent voir quelles sont les exigences à leur niveau pour atteindre exactement la performance générale.

Figure 2 : Principe de la Balanced Scorecard

⁶¹ R. KAPLAN et D.P. NORTON, Le Tableau de Bord Prospectif, 3Ed Eyrolles, Paris 2003, p.71.



Source : SADC Bellechasse-Etchemins, Le tableau de bord prospectif, p.5, disponible sur : Guide Marketing (sadcbe.qc.ca), consulté le 18/05/2022.

b. Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel est un outil indispensable pour les responsables, car il leur permet d'avoir une vision globale de la situation, de détecter les problèmes et de prendre les décisions nécessaires pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs stratégiques.⁶²

Le tableau de bord doit offrir une vision claire et concise des performances de la journée, sans s'encombrer de détails afin de rester facilement lisible. Il est crucial de sélectionner les données à afficher en fonction du public visé. Le tableau de bord opérationnel ne peut être mis en place qu'après avoir défini clairement la stratégie de l'entreprise et élaboré les plans d'action correspondants. Ses objectifs principaux incluent :

- D'une part à mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions.
- Et d'autre part à évaluer le niveau de la performance atteint quotidiennement.

3.6. Le reporting :

Le reporting consiste en la création régulière d'un ensemble d'indicateurs de performance, réalisé après coup, dans le but de tenir informée la direction sur les résultats de l'entreprise. Dans un contexte de décentralisation, le reporting joue un rôle crucial en garantissant que les différents centres de responsabilité respectent leurs obligations contractuelles.

⁶² Caroline SELMER, op-cit, p.97.

3.6.1. Définition :

«En simplifiant, le reporting permet de faire le point sur l'ensemble des activités d'une entreprise de manière efficace. Quant à la grille, elle sert d'outil pour prendre des décisions en présentant régulièrement les résultats des différentes activités de chaque département»⁶³.

Le reporting est un outil que les entreprises utilisent pour assurer la cohérence des chiffres et des données internes.

C'est une méthode d'analyse des activités et de contrôle de l'organisation financière d'une entreprise, ainsi qu'un moyen de mieux comprendre les opérations et d'analyser les données pour faire avancer l'entreprise.

3.6.2. Objectifs du reporting :

«Le reporting est un outil essentiel pour les entreprises ayant une gestion décentralisée, permettant à la hiérarchie de suivre régulièrement les actions et résultats des différentes unités de gestion. Il offre la possibilité au supérieur hiérarchique ou à la direction générale de contrôler efficacement la performance de chaque responsable et de piloter leur activité en conséquence :

- 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 leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions »⁶⁴.

Le reporting facilite la communication du résultat pour un meilleur suivi de la performance de l'entreprise, et permet d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de la direction.

3.6.3. Types de reporting :

a. Reporting de Gestion :

Le reporting de gestion est un outil essentiel pour les chefs d'entreprise qui souhaitent avoir une vue globale et précise de leurs activités. Il leur permet de ne pas passer à côté de détails importants et de prendre des décisions éclairées pour l'avenir de leur entreprise. En utilisant des mesures précises, les chefs d'entreprise peuvent anticiper les changements sur le marché, gérer efficacement leurs projets et augmenter leurs bénéfices.

Pour ce faire, ils ont besoin de tableaux de bord, de systèmes de gestion et de mesures de performance efficaces. Les rapports de gestion fournissent aux gestionnaires des outils d'analyse et des prédictions qui améliorent leur capacité à développer leur entreprise.

b. Reporting financier :

L'objectif du reporting financier est de fournir une image claire et précise de la situation financière d'une entreprise. Il est utilisé par la direction pour prendre des décisions éclairées et

⁶³ Le reporting: L'essentiel à savoir | ISTASE, consulté le 28/05/2022.

⁶⁴ BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, op-cit, p.128.

est également apprécié par les investisseurs qui cherchent à évaluer la santé financière des sociétés dans lesquelles ils ont des intérêts. «Le reporting offre des avantages spécifiques en permettant à la direction de voir rapidement la performance globale des activités, tout en préservant l'autonomie des responsables d'entités et en évitant la surcharge d'informations qui pourrait nuire à la prise de décision»⁶⁵.

3.7. Benchmarking :

Le Benchmarking est une stratégie marketing ou de gestion de la qualité qui implique d'examiner et d'analyser les pratiques de gestion et les structures organisationnelles d'autres entreprises pour s'en inspirer et en tirer des bénéfices.

3.7.1. Définition :

Le benchmarking est une méthode de marketing mise au point par la société Xerox au début des années 1980 dans le but de réduire ses coûts de production. En quoi consiste-t-il ? C'est simple : étudier et analyser les méthodes de gestion et d'organisation d'autres entreprises du même secteur d'activité pour en tirer des enseignements et améliorer sa propre performance. En somme, le benchmarking permet de se comparer à la concurrence et de mettre en place des actions concrètes pour accroître l'efficacité de l'entreprise⁶⁶.

3.7.2. Intérêt du benchmarking :

Une bonne analyse comparative peut réduire les écarts de performance et permet d'avoir un effet bénéfique sur l'organisation. Nous pouvons énumérer par exemple :

- Innovations dans les processus de production ou de prestation de services ;
- Améliorer la qualité de service et la productivité ;
- Améliorer la mesure des performances.

De surcroît, le benchmarking a un impact bénéfique sur la structure dans laquelle il est appliqué. Il permet de mieux appréhender les points forts et les points faibles de l'organisation, tout en impliquant davantage les acteurs dans les besoins de changement. Cela favorise également l'obtention d'un consensus autour des améliorations à mettre en place pour optimiser la performance. Ce processus se décompose en quatre étapes : une analyse approfondie de son propre fonctionnement et de sa structure (étape essentielle), une comparaison avec d'autres organisations, une évaluation des performances et enfin la mise en œuvre des changements nécessaires pour réduire les écarts identifiés

⁶⁵ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et pierre-Lauterant BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, GUALINO 2 Ed, Paris 2004, p.144.

⁶⁶ Benchmarking : définition simple, traduction et synonymes (journaldunet.fr), consulté le 28/05/2022.

Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière

Au fil des années marquées par les crises économiques, l'avancée technologique et la compétition accrue, de nombreux modèles d'évaluation de la performance des entreprises ont vu le jour. Ces modèles permettent de quantifier la performance financière d'une entreprise et parfois même d'estimer le risque de faillite ou d'insolvabilité.

Pour illustrer notre travail, nous avons sélectionné deux de ces modèles : le Z-score d'Altman et le modèle EVA.

1. Le modèle D'Altman :

1.1. Définition :

«Le Z-score d'Altman est un indicateur chiffré qui aide à prédire les risques de faillite des entreprises dans les deux prochaines années et à évaluer leur santé financière. Cette approche est particulièrement pertinente car elle prend en compte plusieurs données financières combinées, fournissant ainsi une analyse globale des sociétés américaines »⁶⁷.

Le modèle de score Z d'Altman est considéré comme une méthode efficace de prédiction de l'état de détresse financière de toute organisation en utilisant plusieurs valeurs de bilan et revenus d'entreprise.

1.2. Présentation :

Le Z-score, créé en 1968 par Edward Altman, professeur adjoint de finance à l'université de New York à l'époque, est une méthode de prédiction de la faillite des entreprises. Cet outil de scoring utilise des techniques statistiques basées sur les états financiers de l'entreprise pour établir la probabilité de défaillance sur une période de deux ans. «Effectivement, Altman a été le précurseur dans l'utilisation de plusieurs ratios pour prédire la défaillance. Il a mené une étude sur un groupe de 33 entreprises ayant fait faillite entre 1946 et 1965, en les comparant à 33 entreprises saines de même taille et du même secteur. Après avoir analysé 22 ratios extraits des états financiers, Altman a choisi 5 ratios grâce à une analyse discriminante»⁶⁸.

La formule de Z-score d'Altman s'écrit comme suit :

$$Z = 1.2 X1 + 1.4 X2 + 3.3 X3 + 0.6 X4 + 1.0 X5 \text{ où,}$$

- X1, est le ratio fonds de roulement / actif total
- X2, est le ratio bénéfice non répartis / actif total
- X3 : est le ratio bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
- X4 : est le ratio valeur marchande des capitaux propres / total dettes
- X5 : est le ratio ventes totales / actif total

1.2 Interprétation du score Z d'Altman :

Généralement, plus le score Z est bas, plus il est probable qu'une entreprise se trouve en situation de faillite. Un score Z inférieur à 1,8 indique que l'entreprise est en difficulté financière et risque de faire faillite. En revanche, un score de 3 ou plus montre que

⁶⁷ 5 MARC GAUGAIN Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

⁶⁸Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prediction de faillite des entreprise tunisiennes par la régression logistiques », 20èmes Congrès de l'AFC, 1990, p.6.

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

l'entreprise est stable financièrement et le risque de faillite est faible. Un score entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone d'incertitude, avec un risque modéré de faillite.⁶⁹

⁶⁹<https://fr.livingeconomyadvisors.com/624-what-is-altman-and-rsquo-s-z-score-model>, consulté le 10/05/2022.

2. Le modèle Economic Value Added (EVA):

2.1. Définition :

«L'EVA, aussi appelée la valeur ajoutée économique, évalue l'efficacité interne d'une entreprise en mesurant l'accroissement de richesse des actionnaires au-delà de leur rémunération souhaitée»⁷⁰.

L'EVA se définit de manière assez simple : il s'agit du résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres.

Essentiellement, l'EVA (valeur ajoutée économique) offre un aperçu de la santé financière d'une entreprise en calculant le revenu excédentaire par rapport au coût du capital investi. En somme, elle évalue la rentabilité des fonds investis dans l'entreprise.

Principe de Calcul :

L'Economie value added, connue surtout à partir des années 1990 grâce au cabinet de conseil Stern et Steward, est un indicateur annuel de la création de valeur d'une entreprise. Cette mesure se base sur la comparaison entre le coût du capital investi et sa rentabilité :

$$\text{EVA} = (\text{RF} - \text{CMPC}) * \text{CI}$$

Avec,

- FR : La rentabilité financière
- CMPC : coût moyen pondéré du capital investi
- CI : Capitaux investis
- $\text{RF} = (\text{RNAO} / \text{CP}) * 100$
- $\text{CI} = \text{Actif immobilisé net} + \text{BFR}$
- $\text{CMPC} = (\text{FP} / \text{KP}) * \text{RRA} + (\text{DF} / \text{KP}) * \text{CDF} (1-t)$

Un résultat positif de la valeur ajoutée économique (EVA) témoigne de la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices pour ses actionnaires, c'est-à-dire qu'elle parvient à dégager des profits supérieurs aux coûts engagés. En revanche, un EVA négatif indique que l'entreprise ne parvient pas à couvrir ses coûts de financement, ce qui signifie qu'elle détruit de la valeur plutôt que d'en créer.

2.2. Avantage de l'EVA :

L'augmentation de la popularité de la méthode EVA témoigne de la prise de conscience que les anciens outils de mesure, tels que le retour sur capitaux propres et d'autres indicateurs basés uniquement sur des données comptables, étaient insuffisants pour évaluer la réelle création de valeur.

«L'EVA présente un avantage incontestable en ne se limitant pas au coût de la dette pour évaluer les investissements en capitaux, mais en prenant également en compte le coût des fonds propres en fonction du risque pris par l'actionnaire. De plus, son calcul opérationnel permet d'éliminer l'impact des éléments exceptionnels ou financiers sur le bénéfice, tels que les provisions pour restructuration ou la vente de titres de placement».⁷¹

⁷⁰ K.J. SNOUSSI et M.J. RIGOBERT, Finance d'entreprise, Dunod 3^{éd}, Paris, 2016, p.58.

⁷¹ Grégory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213), pp.43-60.

L'un des premiers avantages de l'EVA⁷² réside dans sa simplicité conceptuelle. En effet, sa logique est facile à saisir et à mettre en pratique. Grâce à une analyse des données financières, il est possible d'identifier les facteurs sous notre contrôle qui influent sur la valeur économique de l'entreprise. C'est là l'un des atouts de l'EVA par rapport à l'approche de la valeur actualisée nette, qui demande souvent des calculs complexes pour déterminer la valeur actuelle des flux de trésorerie de l'entreprise.

L'EVA ne se contente pas de mesurer la performance de l'entreprise, il sert également à motiver les managers et à stimuler l'activité économique à tous les niveaux de l'organisation. En effet, l'EVA permet une gestion financière décentralisée en permettant à chaque niveau de l'entreprise d'évaluer la performance d'une unité en fonction du rendement attendu par les parties prenantes.

L'expertise stratégique d'EVA réside dans sa capacité à harmoniser finance et économie, en priorisant le bien-être des actionnaires, leurs opinions et leurs gains, plutôt que de se focaliser uniquement sur la performance entrepreneuriale.

Les investisseurs institutionnels portent désormais un intérêt croissant à l'entreprise, en la considérant de l'intérieur plutôt que comme un simple actif dans un portefeuille diversifié.

EVA répond parfaitement au besoin de mesurer la performance économique et financière de manière interne. En éliminant les distorsions économiques, EVA se concentre sur les choix ayant un réel impact sur les résultats financiers.

Selon Stern et Stewart, EVA constitue la base de la rémunération des dirigeants d'entreprise, en fixant des objectifs à deux niveaux :

- Motiver les managers au sein de l'organisation
- Veiller à ce que les intérêts des dirigeants soient alignés sur ceux des actionnaires.

En réalité, si la rémunération est basée sur des critères autres que la création de valeur pour les actionnaires, comme le profit, et est peu liée à l'objectif principal de l'entreprise, le comportement du dirigeant sera influencé en conséquence. Cela peut entraîner une priorisation de son propre intérêt au détriment des actionnaires.

En revanche, l'EVA facilite et accélère la prise de décisions en améliorant la communication, la collaboration et la coopération entre les différents départements.

2.3. Les limite de L'EVA :

Cette approche présente une limite importante en favorisant le risque de favoriser uniquement l'actionnaire principal au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise, telles que les employés, les clients et les fournisseurs, ce qui peut conduire à une forme de "dictature de l'actionnaire". De plus, elle repose sur des méthodes comptables qui peuvent être manipulées par les dirigeants.

Une autre limite de l'EVA⁷³ est sa tendance à s'améliorer parfois, alors que les "actifs" stratégiques se détériorent. Une EVA attrayante peut résulter d'une stratégie de sous-

⁷² <https://www.etudier.com/dissertation/Les-Dix-principaux-Avantage-De-l%E2%80%99Eva/65894857.html>, consulté le 12/05/2022.

⁷³ Grégory DENGHOS, op-cit, pp.43-60.

CHAPITRE 2: OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

investissement, conduisant à une réduction des services offerts aux clients et générant ainsi une augmentation de l'EVA grâce à la diminution des charges d'exploitation. Cependant, cette approche peut avoir des répercussions inquiétantes pour l'avenir. À l'inverse, une EVA négative peut être le résultat d'investissements importants visant à maintenir un avantage concurrentiel, mais pouvant impacter négativement la rentabilité à court terme. De plus, l'EVA ne permet pas toujours de différencier clairement la création de valeur stratégique de la création de valeur financière.

En réalité, la valeur ajoutée économique ne peut être comparée efficacement en raison de son manque de base réglementaire établie par le plan comptable. Chaque département prend des décisions arbitraires sans être contraint par des règles imposées par les autorités réglementaires.

Conclusion chapitre 02:

Dans ce chapitre, nous avons exploré l'importance pour une entreprise d'utiliser un ensemble d'outils d'analyse des informations comptables et financières provenant de ses états financiers, tels que les indicateurs de santé financière, les ratios de gestion intermédiaire et les ratios d'activité. Ces outils permettent d'évaluer à la fois les performances actuelles et futures de l'entreprise, ainsi que sa position par rapport à ses concurrents du même secteur d'activité.

Cependant, pour piloter efficacement sa performance, mener à bien sa gestion et atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, il est essentiel que l'entreprise utilise des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire et les tableaux de bord. Ces outils permettent de calculer les budgets, d'analyser les coûts et de suivre les écarts entre les prévisions et les réalisations, offrant ainsi aux managers un guide précieux pour la gestion de leurs activités.

En outre, l'utilisation de modèles d'évaluation tels que la valeur ajoutée économique (EVA) ou le score z d'Altman permet à l'entreprise de mesurer sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires et de prédire sa probabilité de faillite à court terme. Ces modèles aident les dirigeants à prendre des mesures correctives si nécessaire et à orienter les objectifs stratégiques de l'entreprise de manière éclairée.

**Chapitre 3 : Analyse de la performance
financière de l'Entreprise ALPHA**

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Introduction 03 :

Après avoir étudié les concepts de performance, en particulier la performance financière, les indicateurs clés de performance et les outils d'évaluation et de pilotage dans les chapitres précédents, nous chercherons maintenant à mettre en pratique ces notions théoriques dans ce chapitre.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons effectué un stage d'un mois au sein de l'entreprise ALPHA du 31 mars au 30 avril 2024.

Dans ce chapitre, nous commencerons par vous présenter l'entreprise, en vous dévoilant son passé, ses divers domaines d'activités. Ensuite, nous analyserons sa santé financière en évaluant ses performances à partir des rapports comptables des exercices 2021 et 2022 qui nous permettront de comprendre la situation financière de l'entreprise à une période précise.

En se basant sur les documents susmentionnés, nous allons évaluer la santé financière de la société concernée en utilisant les différentes techniques et instruments présentés dans la partie théorique.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ALPHA

Nous allons faire une présentation de l'entreprise ALPHA

1. Présentation :

1.1 Dénomination :

Entreprise ALPHA

1.2 Capital social :

650 400 000,00DA

1.3 Forme juridique :

Société A Responsabilité Limitée – SARL

1.4 Siège social :

Zone d'activité el Kerma es Senia Oran

1.5. Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :

1.5.1. Date de constitution :

L'entreprise ALPHA a été créée en 2001

1.5.2. La durée de vie de l'entreprise :

La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.

1.6. Associés :

Deux associés (Deux individus) : 100 %.

1.7. Exercice social :

L'exercice social débute du 1er janvier au 31 décembre.

2. Missions et activités de l'entreprise :

2.1. Activités de l'entreprise :

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

L'activité principale de l'entreprise est l'importation de céréales et d'aliments pour le bétail. Une partie des céréales importées est revendue à l'État, et l'autre partie des céréales est utilisée en interne pour fabriquer des aliments destinés à la vente au détail.

2.2 Missions de l'entreprise

La mission de cette entreprise est de fournir des céréales de qualité et des aliments pour le bétail à ses clients, tout en contribuant au développement économique du pays. En fournissant des produits essentiels à l'alimentation du bétail et à l'agriculture, l'entreprise participe à la sécurité alimentaire du pays, à l'amélioration des rendements agricoles et à la croissance de l'élevage. De plus, en vendant une partie de ses céréales à l'État, l'entreprise participe à la politique alimentaire du gouvernement et contribue ainsi à l'autosuffisance alimentaire du pays. Enfin, en fabriquant des aliments pour le bétail destinés à la vente au détail, l'entreprise répond aux besoins des éleveurs locaux et contribue au développement de l'industrie agroalimentaire du pays.

Section 2 : Structure organisationnelle d'ALPHA

Dans cette section nous allons vous présenter l'organigramme de l'entreprise ALPHA

1. La direction générale

C'est le coordinateur principal entre les différentes directions de l'entreprise et c'est l'intermédiaire entre le président directeur générale et les directeurs des services lui en rendront comptes des situations régulièrement.

2. La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est chargée de :

- Etablir les contrats d'embauches en respectant la réglementation ;
- Etablir un PV d'installation ;
- S'assurer la constitution d'un dossier complet pour chaque agent avant de procéder au paiement de salaire ;
- Procéder en collaboration avec le responsable de structure à l'élaboration des fiches de fonction pour chaque type de travail ;
- Veille au respect de la discipline en application du règlement intérieur ;
- Vérifier la mise à jour des livres légaux.

3. La direction de comptabilité et finance

La direction de comptabilité et finance est chargée des activités financières et comptable de l'entreprise, ainsi :

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement du processus suivant l'objectif tracé par le directeur général ;
- lancé la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant les principaux intervenants ;

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

-Reçoit des structures opérationnelles, les réalisations mensuelles, en quantité et en valeur, et renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;

-contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;

-Etablir toute les états et les synthèses périodiques (bilan, tableau de comptes résultat, grand livre, la balance

4. La direction commerciale

La direction commerciale est chargée de relation avec les différents clients, établir une politique commerciale pour permettre un bon déroulement des ventes ainsi cherché de nouveau marché.

5. La direction d'approvisionnement

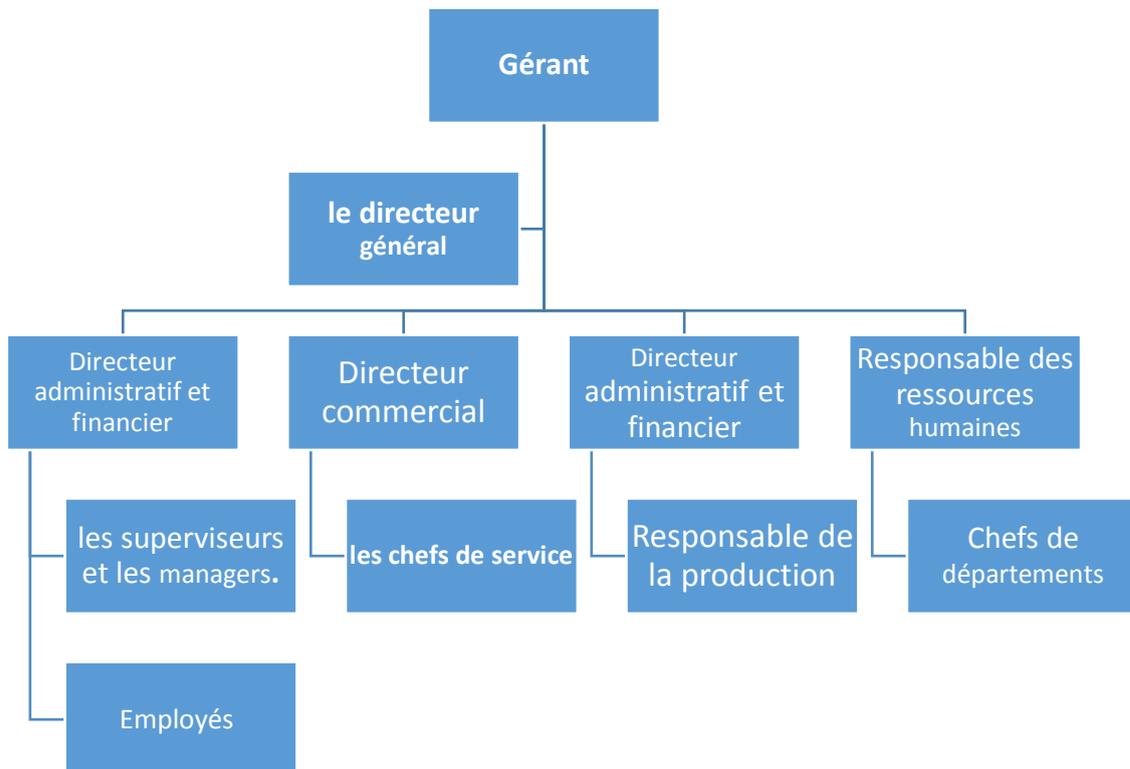
La direction d'approvisionnement assure la continuité de la production en procurant les matières premières nécessaire en quantité et en qualité au moment requis,

Il a pour activité les achats, les magasins et stockage

6. Responsable de maintenant

Le responsable de maintenance est chargé d'assurer la disponibilité des équipements et leurs fiabilités et efficacité pour éviter les arrêts de la production

Figure n°02 : Organigramme de l'entreprise :



Section 3 : Evaluation de la performance financière d'ALPHA

Dans cette section, nous allons évaluer la performance financière de l'entreprise ALPHA pour les exercices 2021 et 2022 en analysant les différents documents comptables fournis tels que l'actif, le passif, le compte de résultat et la balance générale fournis par celle-ci durant notre période de stage.

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Nous allons mettre en pratique les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière abordés dans la partie théorique de notre étude.

1. Analyse de la structure financière :

Nous allons analyser la structure financière de l'entreprise **ALPHA**

1.1. Analyse du bilan :

1.1.1. Actif du bilan :

L'actif de bilan est composé de l'actif non courant et l'actif courant comme suit :

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Tableau n° 3 : Actifs du bilan d'ALPHA pour l'exercice 2021 et 2022

ACTIF	NOTE	2022			2021
		Montants Bruts	Amortissement, Provisions et pertes sur valeurs	Net	Net
<u>Actifs non courants</u>					
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		40900000		40900000	40900000
Immobilisations corporelles					
Terrains		181650000		181650000	181650000
Bâtiments		531033225	178769174,39	352264051,01	380130117,67
Autres immobilisations corporelles		282181733,29	166093278,26	116088455,03	
Immobilisations en cours					76484018,70
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autre participations et créances rattachées					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1035764958,69	344862452,65	690902506,04	735471673,60
<u>Actif courant</u>					
Stocks et encours		2186725179,29		2186725179,29	2989644293,97
Créances et emplois assimilés		8608485077,94	253760505,64	8354724572,3	7440547056,93
Clients		5411303289,64	253760505,64	5157542784,00	4739298417,98
Autre débiteurs		2923559441,80		2923559441,80	2699546378,95
Impôts et assimilés		273622346,50		273622346,50	1702260,00
Autre créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant		2450000,00		2450000,00	2450000,00
Trésorerie		423689116,52		423689116,52	994295461,07
Total actif courant		11221349373,75	253760505,64	10967588868,11	11426936811,97

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Total général actif		12257114332,44	598622958,29	11658491374,15	12162408485,57
--------------------------------	--	-----------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Tableau n°4: La situation de l'actif d'ALPHA

Année 2022	Année2021
11658491374,15	12162408485,57

NB : ALPHA termine l'année 2022 avec un total net du bilan de 11 658 491 374,15 DA, comparé à 12 162 408 485,57 DA en 2016, ce qui représente une diminution de 503 917 110 DA.

Nous entamons les explications de cette baisse de la situation de l'entreprise en étudiant chaque rubrique de l'actif du bilan :

Actif non courant :

1.1.1.1 Les immobilisations

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les immobilisations nettes comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°5 : Analyse des immobilisations

Libellé	2021(1)	2022(2)	Ecart(2)-(1)	% Ecart
Immobilisations incorporelles	40900000	40900000	00	
Immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours	76484018,70	00	76484018,70	100%
Immobilisations financières				
Total	117384018,70	40900000	76484018,70	65.15%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Le montant total des immobilisations a augmenté de 65,15 % pour atteindre 40 900 000 DA au 31 décembre 2022, par rapport à 117 384 018,70 DA en 2021.

Actif courant :

1.1.1.2 Stocks et en cours :

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les stocks et en cours comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°6 : Analyse des stocks et en cours

Libellé	2021(1)	2022(2)	Ecart(2)-(1)	% Ecart
Matières et fournitures	2989644293,97	2186725179,29	-802919114	-26.8%
Pertes de valeurs	00	00	00	00%
Total	2989644293,97	2186725179,29	-802919114	-26.8%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Une baisse de 26,8% a été enregistrée dans les stocks et en cours, principalement causée par la diminution des achats de matières premières en raison de l'absence de renouvellement des autorisations d'importation.

1.1.1.3 Créances et emplois assimilés :

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les créances et emplois assimilés comme l'indique le tableau suivant :

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Tableau n°7 : Analyse des créances et emplois assimilé

Libellé	2021(1)	2021(1)	Ecart(2)-(1)	% Ecart
Clients	4739298417,98	5157542784	418244367	8.8%
Autres débiteurs	2699546378,95	2923559441,80	224013063	8.29%
Impôts et assimilés	1702260	273622346,50	271920086,5	%
Total	7440547055	8354724572	914177516,5	12%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Les dettes et les actifs similaires ont connu une hausse de 12% par rapport à l'année précédente, ce qui nous donne un total de 8 354 724 572 DA au 31/12/2022 contre 7 440 547 055 DA en 2021.

1.1.1.4 Disponibilités et assimilés :

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les disponibilités et assimilés comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°8 : Analyse des disponibilités et assimilés

Libellé	2021(1)	2022(1)	Ecart(2)-(1)	% Ecart
Placements et autres actifs financiers courant	2450000	2450000	00	
Trésorerie	99295461,07	423689116,52	-570606344,5	-100%
Total	101745461,1	426139116,5	-59131549,45	-58%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Au 31/12/2022, les disponibilités et assimilés ont chuté de 58%, soit une diminution de 59 131 549,45 DA. Cette baisse est due à la diminution des créances clients (recouvrements).

1.1.2. Passif du bilan :

Le Passif de bilan est composé de l'ensemble des éléments représenté dans ce tableau :

Bilan au 31 Décembre – Passif

Tableau n°9: Passifs du bilan d'ALPHA pour l'exercice 2021 et 2022

	2022	2021
PASSIF		
<u>CAPITAUX PROPRES</u>	650400000.00	650400000.00
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves -Réserves consolidées (1)	60746236.02	51480978.72
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence(1)	638775198.91	
Résultat net -Résultat part du groupe(1)		185305146.77
Autres capitaux propres-Report à nouveau		470810812.44
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires		
TOTAL I	1349921434,93	1357996937,93
<u>PASSIF NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières		

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et compte rattachés	785712664.34	115146856.73
Impôts	99554659.00	59649148.52
Autres dettes	2813238692.63	2720922090.01
Trésorerie Passif	6610063923.26	7908693452.38
TOTAL III	10308569939.22	10804411547.64
TOTAL GENERAL PASSIF (I +II+ III)	11658491374.15	121624085.57

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Tableau n°10: La situation du passif de SIPACO :

Année 2022	Année 2021
11658491374.15	121624085.57

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

NB : ALPHA clôture l'exercice 2022 avec un total net du bilan de 11658491374.15 DA contre 121624085.57 DA pour l'exercice 2021, soit une baisse de 503917110 DA.

Nous entamons les explications de cette baisse de la situation de l'entreprise en étudiant chaque rubrique du passif du bilan :

1.1.2.1 Capitaux propres

Dans cette sous-section, il est question d'analyser les capitaux propres de SIPACO comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°11 : Analyse des capitaux propres d'ALPHA

Libellé	2021	2022	Ecart (2)-(1)	Ecart %
Capital émis	650400000.00	650400000.00	-	-
Primes et réserves	51480978.72	60746236.02	9265257.3	17.99%
Résultat net	185305146.77	638775198.91	453470052.14	244%
Total	87146125.49	1349921434.93	462735309.44	530%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Les fonds propres de l'entreprise ont augmenté de 530%, grâce au résultat net réalisé en 2021 et intégré dans les réserves au 31 décembre 2022. Cela démontre une amélioration significative de la capacité de l'entreprise à financer ses activités et à honorer ses obligations financières.

1.1.2.2 Passifs courants :

Dans cette sous-section, il est question d'analyser du passif courant d'ALPHA comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°12 : Analyse du passif courant

Libellé	2021	2022	Ecart (2)-(1)	Ecart %
Fournisseurs et compte rattachés	115146856.73	785712664.34	-36575590.39	-31.76%

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Impôts	59649184.52	99554659.00	39905474.48	66.90%
Autres dettes	2720922090.01	2813238692.63	92316602.62	33.03%
Total	2895718131.26	3698506015.97	95646486.71	3.3%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA **Commentaire :**

Nous constatons qu'en 2022, le passif courant a connu une hausse de 3,3%, soit 95646486,71DA par rapport à l'exercice 2016.

Tableau n°13: Bilan net en grandes masses

Actif (Besoins de financement)	2021	2022	Passif (Ressources de financement)	2021	2022
Actif fixe	117384018,70	40900000	K. P	1357996937,93	1349921434,93
Actifs circulants	11426936811,97	10967588868,11	Capitaux propres	1357996937,93	1349921434,93
Valeur d'exploitation	2989644293,97	2186725179,29	DLMT	0	0
Valeur Réalisable	7440547056.93	8354724572.3	DLMT	0	0
Valeur Disponible	9945404610	4261391165	DCT	10804411547.64	10308569939.22
TOTAL ACTIF	121624085.57	11658491374.15		121624085.57	11658491374.15

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

1.2 Analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion

Nous allons analyser le compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion au moyen des formules du tableau ci-dessous.

Tableau n°14: formule de calcul des SIG

Différents Soldes	Formule
Chiffre d'affaires (CA)	Ensemble des ventes et prestations de service
Production de l'exercice	CA + Subvention d'exploitation+ production immobilisé+ production stockée ou déstockée
Consommation de l'exercice	Achat consommé +Services extérieur + Autres consommations
Valeur ajoutée (VA)	Production de l'exercice – consommation de l'exercice
E.B. E	VA – Charges de personnel – Impôts, Taxes et Versement Assimilées
R.O	E.B.E + Autres produits opérationnel – Autres charges opérationnel – Dotations aux amortissements et provision- la perte de valeur +Reprise sur pertes de valeur de provisions
R. F	Produits financiers – Charges financières
R.O.A. I	R.O + R. F
R.E	Produits extraordinaire- charge extraordinaire
R. N	R.O.A.I +RE - IBS

Tableau n°15 : Calcul des principaux soldes intermédiaires de gestion

Libellé	2021	2022	Ecart (2)-(1)%
Chiffre d'affaires	25921200700.00	26485085870.40	2.17%
Production de l'exercice	25921200700.00	26487504722.09	2.18%
Consommations	-24754447311.75	-24807802776.46	-0.21%

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

intermédiaires			
Valeur ajoutée	1166753388.25	1679701945.63	43.96%
Excédent brut d'exploitation	782 027 711.22	1 453 132 350.23	85.81%
Résultat opérationnel	786 373 166.54	1 290 207 087.50	64.07%
Résultat financier	-535960355.77	-595021658.59	-11.01%
Résultat ordinaire avant impôts	250412810.77	695185428.91	177.6%
Résultat net de l'exercice	185 305 146.77	638 775 198.91	244%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan d'ALPHA

Le total des prestations fournies en 2022 par cette entreprise s'élève à 264850858750.40DA, soit une augmentation 2.17% par rapport à l'exercice précédent,

La production de l'exercice a connu une augmentation de 2.18%

La valeur ajoutée s'est contractée de 43.96% par rapport à l'exercice 2021, cette hausse est due à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de 56388517DA

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2022 a augmenté de 671104638.8 DA comparé à l'exercice 2021, cette augmentation reste toujours une avantage directe de l'augmentation du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel a progressé de 64.07% par rapport à l'exercice précédent soit d'un montant de 503833920.5DA qui est due à la reprise sur perte de valeur et provision.

Le résultat financier est négatif avec une baisse de 11.01% qui s'explique par la baisse des charges financières.

L'entreprise ALPHA a clôturé l'exercice de 2022 avec un résultat net positif de 453470052.2 DA soit une hausse de 244% par rapport à l'année 2021

Commentaire :

Malgré la baisse de son activité qui est due à un manque d'autorisation d'importation de ces matières premières l'entreprise ALPHA reste rentable avec un résultat plus élevée que l'année 2021 de 244%

1.3 Capacité d'autofinancement :

Nous allons calculer la capacité d'autofinancement dans le tableau suivant :

Tableau n°16 : calcul de CAF

Désignation	Formules	2021	2022
Capacité d'autofinancement de l'exercice	RN + Dotation aux provisions et amortissement – Reprise + VNC – Produits de cessions d'éléments d'actif	11612241958.74	117223266573.06

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2022 a connu une augmenté de 111024614.32DA par rapport à l'exercice 2021

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

1.4 Analyse de la performance de l'entreprise par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :

Faire une analyse à l'aide des indicateurs d'équilibres financiers permet à l'entreprise de savoir si elle a une situation financière stable. A l'aide des montants figurant dans le bilan On peut déterminer ces indicateurs qui sont : fonds de roulement, besoin en fond de Roulement, trésorerie nette.

1.4.1 Fonds de roulement :

Il se détermine par deux méthodes soit par le haut du bilan ou bien par le bas du bilan

➤ Par le haut du bilan :

Il est calculé comme suite :

Fonds de roulement = Capitaux permanent – Actifs fixes

Avec capitaux permanent (KP)= CP+ passifs non courants

Tableau n°17 : Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2021	2022
Capitaux permanents	1357996937,93	1349921434,93
Actifs fixes	735471673,60	690902506,04
Fonds de roulement	62252527	65901893

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

➤ Par le bas du bilan :

Fonds de roulement = Actifs circulants – Passifs courants(DCT

Tableau n°19 : Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Désignation	2021	2022
Actifs circulants	11426936811,97	10967588868,11
DCT	10804411547,64	10308569939,22
Fonds de roulement	62252527	65901893

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

L'entreprise ALPHA est en situation d'équilibre pour les deux années (2021, 2022). Le fonds de roulement passe de 622525270 DA en 2016 à 659018930 DA en 2017 soit une augmentation de 36493660 DA (05%) par rapport à l'exercice 2021. Ce qui veut dire que l'entreprise peut financer une partie de son l'activité à court terme

1.4.2 Besoin en fonds de roulement :

Besoin en fonds de roulement = (VE + VR) – DCT

Tableau n°20 : Calcul du besoin en fonds de roulement

Désignation	2021	2022
Valeur d'exploitation	2 989 644 293,97	2 186 725 179,29
Valeur Réalisable		
DCT	10 804 411 547,64	10 308 569 939,22

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Besoin en Fonds de roulement	-7 814 767 247	-8 121 844 751
------------------------------	----------------	----------------

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Les besoins de trésorerie pour les exercices 2021 et 2022 sont en fait en surplus, signifiant que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour couvrir ses dépenses opérationnelles. Cela indique une bonne performance financière.

1.4.3 Trésorerie :

La trésorerie nette est le résultat qui est issue soit de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Trésorerie nette = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement Tableau n°21 : calcul de la trésorerie

Désignation	2021	2022
Fonds de roulement	622 525 270	659 018 930
Besoin en Fonds de roulement	-7 814 767 247	-8 121 844 751
Trésorerie	8 437 292 517	8780863681

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Au 31/12/2022 ALPHA a une trésorerie d'un montant de 8780863681 DA, par rapport à l'année 2021. Elle s'explique par le recouvrement de ces créances clients.

1.5 Analyse par la méthode les ratios :

Cette méthode est fondée sur une série de rapprochements de deux grandeurs se prête particulièrement bien à l'analyse des performances, des politiques et des structures de l'entreprise.

1.5.1 Ratios de gestion :

Ce tableau comporte les résultats des ratios suivant :

Tableau n°22 : Calculs des ratios de gestion

Désignation	2021	2022
Ratio de recouvrement des créances clients		
Ratio des frais de personnel (FP/CA)	0.07	0.08
Ratio des frais de personnel (FP/VA)	1.62	1.27

Source : Elaboré par nous même à partir des états financiers d'ALPHA

1.5.2. Ratios de structure financière :

Ce tableau comporte l'ensemble des ratios de structure d'ALPHA :

Tableau n°23 : Calculs des ratios de structures financière

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de financement permanent	Capitaux permanents /Actifs	1.84	1.95
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/Total dettes	0.12	0.13
Ratio de capacité de remboursement	DLMT/CAF	–	–

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres/Capitaux permanent	1	1
Ratio d'endettement	Total dettes/Total Actif	0.88	0.88

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Le ratio de financement permanent est supérieur à 1, ce qui explique que l'entreprise peut financer ces actifs immobilisés.

Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose pas d'une très bonne autonomie financière.

Le Ratio d'endettement est supérieur à 50 %, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est un peu élevé.

1.5.3 Ratios de liquidités :

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

Tableau n°24: Calculs des ratios de liquidités

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de liquidité générale	Actifs circulant/DCT	1.05	1.06
Ratio de liquidité réduite	(VR+VD)/DCT	0.27	0.21
Ratio de liquidité immédiate	VD/DCT	0.27	0.21

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- - Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés attendre.
- Ratio de liquidité immédiate des exercices 2021 et 2022 est inférieur de 0,50, ce qui indique que l'entreprise éprouve des difficultés de trésorerie. Cette situation est principalement causée par les importantes dépenses engagées pour couvrir les frais de personnel, notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales, ainsi que le remboursement des prêts bancaires.

1.5.4 Ratios de rentabilité :

Es ratios fournissent l'information sur la rentabilité de l'entreprise, on mesure les bénéfices en fonction des ventes et en fonction de l'investissement des **associe**.

Tableau n°25: Calculs des ratios de rentabilités

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de rentabilité économique	Résultat opérationnel/Total Actif	0.06	0.11
Ratio de rentabilité financière	Résultat net/Capitaux propres	0.13	0.47
Ratio de rentabilité Commerciale nette	Résultat net/CAHT	0.07	0.02

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire

- Ratio de rentabilité économique a connu une très légère hausse par rapport à l'année précédente.
- Ratio de rentabilité financière a augmenté par rapport à l'année précédent.
- Ratio de rentabilité commerciale nette a légèrement régressé (5) point.

1.5.5 Ratios de solvabilité :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses obligations financières.

Tableau n°26 : Calcul du ratio de solvabilité

Désignation	Formules	2021	2022
Ratio de solvabilité générale	Total actif / Total dette	1.12	1.13

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Commentaire :

Ce ratio est supérieur à 1, ce qui indique une légère amélioration. Cela signifie que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes rapidement en cas de cessation soudaine d'activité. 1.6

Evaluation de la performance financière à partir des modèles :

Pour mieux apprécier la performance financière de l'entreprise ALPHA. Nous allons apprécier d'autres modèles à savoir le seuil de rentabilité économique, le modèle Zscore d'Altman et le modèle EVA (economic value Added).

1.6.1. Le modèle Z-score d'Altman :

Le modèle d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la chance de faillite. L'Américain Edward Altman a publié le Z-score en 1968 comme mesure de la probabilité qu'une entreprise fasse faillite. Ce modèle combine cinq (5) ratios financiers pour prédire la probabilité qu'une entreprise devienne insolvable au cours des deux prochaines années. Il est défini par la fonction suivante :

$$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

Où :

- ✓ X1 : est le ratio fonds de roulement / actif total
- ✓ X2 : est le ratio bénéfices non répartis / actif total
- ✓ X3 : est le ratio bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
- ✓ X4 : est le ratio valeur marchande des capitaux propres / total dettes
- ✓ X5 : est le ratio ventes totales / actif total.

On doit d'abord présenter les éléments de la fonction Z-score, pour ensuite calculer les différents ratios de ce modèle sur les deux périodes (2021 et 2022) pour pouvoir évaluer la performance financière de l'entreprise ALPHA

Tableau n° 27:présentation des éléments du modèle d'Altman

Désignation	2021	2022
-------------	------	------

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Fonds de roulement	622 525 270.00	659 018 930.00
Total actif	12162408485.57	11658491374.15
Prime et réserves	60746236.02	51480978.72
EBE	782027711.22	1453132350.23
Capitaux propres	1357996937.93	1349921434.93
Chiffre d'affaires	25921200700.00	26485085870.40
Total dettes	10804411547.64	10308569939.22

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Tableau n°28 : Détermination de chaque élément de la fonction Z score

Désignation	Formule	2021	2022
Z1	FR/TA	0.05	0.05
Z2	R/TA	0.01	0.05
Z3	EBE/TA	0.06	0.12
Z4	CP/TD	0.12	0.13
Z5	CA/TA	2.13	2.10

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Ceci nous permettra d'apprécier la fonction du modèle Z-score d'Altman et d'évaluer la performance de cette entreprise.

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Tableau n°29 : Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score :

Formule $Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$

Coefficients	2021	2022
1.2	0.06	0.06
1.4	0.01	0.07
3.3	0.19	0.39
0.6	0.07	0.07
1.0	2.13	2.10
La fonction Z		

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan d'ALPHA

Selon cette norme :

Plus le score Z est élevé, plus l'entreprise est financièrement stable et moins elle risque de faire faillite. Un score Z inférieur à 1,8 indique une forte probabilité de faillite, tandis qu'un score de 3 ou plus est synonyme de sécurité financière. Un score entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise se trouve dans une zone d'incertitude avec un risque modéré de faillite.

Commentaire :

Au cours de ces deux années, nous observons que le ratio se situe entre 1.8 et 3, ce qui indique que l'entreprise se trouve dans une situation financière délicate, équilibrée mais avec un risque modéré de faillite. Ce phénomène est attribuable à un faible fonds de roulement, malgré sa positivité, et à des obligations financières élevées (Dettes).

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA

Conclusion 03

Grâce à ce chapitre pratique, nous avons pu concrétiser les concepts théoriques vus précédemment en évaluant réellement la performance financière de l'entreprise ALPHA.

Après notre étude approfondie, nous avons remarqué que les actifs et les passifs de l'entreprise ont diminué en 2022 par rapport à 2021 lors de l'analyse des bilans comptables.

Cependant, en utilisant la méthode des indicateurs d'équilibre financiers, nous avons pu constater que la structure financière de l'entreprise ALPHA est stable pendant les deux exercices. En effet, son fonds de roulement est positif, ce qui témoigne de sa bonne performance. Cela signifie qu'elle dispose de suffisamment de ressources pour couvrir ses besoins opérationnels et générer un excédent de trésorerie, notamment en raison de son besoin en fonds de roulement négatif.

En examinant le compte de résultat à l'aide des soldes intermédiaires de gestion, nous constatons que malgré une diminution de son activité en 2022, l'entreprise demeure performante avec un résultat net positif pour les deux exercices.

Conclusion générale

Dans un contexte économique compétitif et instable, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'informations comptables et financières fiables et pertinentes pour évaluer la performance de leur entreprise et relever de nouveaux défis. C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place un système d'évaluation de performance efficace, en traitant les informations financières internes et externes pour éclairer sur la santé financière de l'entreprise et sa capacité à réaliser sa vision et ses objectifs stratégiques de manière efficace.

Selon nos observations, une entreprise est considérée performante lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, en utilisant de manière optimale ses ressources. Notre étude et notre expérience en stage nous ont permis de constater que l'analyse des informations comptables et financières issues des états financiers permet à l'entreprise d'évaluer son niveau de performance.

Pour améliorer ses performances, il est essentiel pour une entreprise d'utiliser des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire ou le tableau de bord. Ces outils permettent de calculer les budgets, d'analyser les coûts et de comparer les prévisions aux réalisations. Ils sont indispensables pour guider les managers dans la gestion de leur activité.

Cependant, afin de répondre à la question centrale de notre introduction, notre étude est organisée de manière à explorer en détail le concept de performance financière, en examinant ses outils, méthodes et indicateurs de mesure, tout en intégrant à la fois les aspects théoriques et empiriques.

Au cours de notre recherche à l'ALPHA, nous avons analysé et apprécié les indicateurs et outils de mesure de la performance financière, soulignant leur rôle essentiel dans la gestion de l'entreprise. Ils ont contribué à améliorer sa performance et sa capacité à faire face aux risques opérationnels et de gestion. En conclusion, l'évaluation de la performance financière est un élément clé pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées, en fournissant une vision claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. Cela confirme notre hypothèse initiale.

Pendant notre stage, nous avons constaté que l'ALPHA utilise différents indicateurs et outils, comme le bilan, les comptes de résultats, les soldes intermédiaires de gestion, la CAF, les ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que des outils de contrôle de gestion tels que la comptabilité générale, analytique et les Tableaux de bord. Ces outils lui permettent d'évaluer sa performance financière et de piloter ses objectifs stratégiques. Ainsi, nous pouvons donc dire que notre deuxième hypothèse est également confirmée.

Après avoir examiné de près les données de l'entreprise ALPHA pour les exercices 2021 et 2022, nous pouvons affirmer que sa situation financière est solide et que ses performances sont globalement satisfaisantes.

Pour arriver à cette appréciation ci-dessus, nous avons :

- Après avoir examiné attentivement les bilans comptables d'ALPHA pour les exercices 2021 et 2022, nous avons remarqué une légère baisse des postes actif et passif en 2022. Cependant, malgré cela, l'entreprise est en situation d'équilibre car son fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement sur les deux exercices. Cela

Conclusion générale

se traduit par une trésorerie nette positive, ce qui indique qu'ALPHA dispose d'un excès de liquidités.

- ✚ Ensuite, nous avons analysé le compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion, et il en ressort que malgré une diminution de son activité en 2022, l'entreprise demeure performant avec un résultat net positif et une capacité d'autofinancement positive pour les deux exercices.
- ✚ Et, nous avons examiné la rentabilité et la solvabilité d'ALPHA en analysant ses ratios d'activité, et nous avons conclu que l'entreprise est rentable et solide. En d'autres termes, elle parvient à générer des revenus à partir de ses investissements et peut facilement répondre à ses obligations financières.
- ✚ Enfin, nous avons évalué la probabilité de défaillance d'ALPHA pour les deux années à venir et sa capacité à générer de la richesse pour ses associés en utilisant le score Z d'Altman, il ressort de cette analyse que l'entreprise est en situation d'équilibre avec un score Z supérieur à 3 pour les deux exercices successifs.

BIBLIOGRAPHIE

1. Alain BEITONE et Ali, Dictionnaires des sciences économiques, Armand Collin, Paris, 2001
1. ALAZARD. C et SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et application », édition Dunod, Paris, 1998
2. BRIGITTE. D, « contrôle de gestion en 20 fiches » 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, 4 .BRIQUET Ferri, Les plans de financement, édition Economica, Paris 1997
5. COHEN Elie, Analyse Financière, Edition Economica, 4^{ème} édition, Paris 2004.
6. COHEN Elie, Dictionnaire de gestion, 3^{ème} édition la découverte, Paris 2001.
7. COHEN Elie, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edition Edicef, Vanves, 1991.
8. CABANE Pierre, L'essentielle de Finance, Edition Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris 2004.
9. GRANDGUILLOT. B, « l'essentiel du contrôle de gestion », LEXTENSO, Paris, 2009,
10. GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière » 12^{ème} édition, Paris 2014/2015
11. HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOD 4^{ème} Ed, Paris, 2010
12. J.L Le MOIGNE (1977), d'après Grenier. C et Bonne bouche. J (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher, Paris,
13. JACQUES Le Mouel, critique de l'efficacité, Seuil, France 1991
14. KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris
15. LOTMANI N., « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger 2003
- LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3^{éd} Dunod, Paris, 2007

Bibliographie

16. LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3 éd Dunod, Paris, 2007,
17. LAUZEL, R. & TELLER, R. (1986), Contrôle de gestion et de budgets. Editions Sirey, Paris,
18. MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES: « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998
19. PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998,
20. PESQUEUX Y, la notion de performance globale, Forum International ETHICS, Décembre 2004, Tunis,
21. MARMUSE C., Performance, Economica, France 1997,
22. PAUCHER P., mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de gestion en plus : Office des publications universitaire, Algérie 1993.
23. SLOAN A., My years with General Motors, Doubledy, New-York 1963,
24. VOYER P, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université de Québec.
25. TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009
26. PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion, France 1990.p44.
27. BOUIN.X, SIMON.F, « les nouveaux visages de contrôle de gestion, outils et comportements », 2eme édition, Dound, Paris, 2004
28. AHARONI Y, The evolution and Management of state-owned Enterprises, Cambridge, Harper and Row Publisher, 1986.
29. MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT « Gestion de la trésorerie », 2emEdition ECONOMICA, Paris, 2007
30. LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « contrôle de gestion : manuel et applications », Foucher, 4ème édition, Paris, 2010
31. Hervé ARNOUD, Le contrôle de gestion...en action, éd Liaisons, France 2001,
32. PATRICK. B, « contrôle de gestion cours et application », 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001
33. CAPPELLETTI.L, BARON.PH, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris
34. BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Algérie, 2000

Revue, article et cours

1. FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003.
 2. KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989
 3. GUERET T. L, LEBRATY J., pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestion n°52, 2006.
 4. BARRAUD-Didier et Al, l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, Revue de gestion des ressources humaines n°47, 2003.
 5. Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prédiction de faillite des entreprises tunisiennes par la régression logistique », 20èmes Congrès de l'AFC, 1990
 6. Grégory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213).
 7. TSAPI V, « la performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », revue française de marketing, n°173-174.
 8. LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/html>.
- Mr. ARAB Zoubir, cours de contrôle de gestion stratégique enseigné pour M2 CCA, Univ A/MIRA de Bejaia

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	signification
CA	Chiffres d'affaires
CAHT	Chiffres d'affaires hors taxe
AC	Actifs Courant
ANC	Actifs non courant
PC	Passifs courant
AI	Actifs immobilisé
BFR	Besoin En Fonds de Roulement
BFRE	Besoin En Fonds de Roulement exploitation
BFREH	Besoin En Fonds de Roulement hors exploitation
FR	Fonds de Roulement
FRN	Fonds de Roulement
TN	Trésorerie Nette
DLMT	Dettes à long et moyen terme
DCT	Dettes à court terme
CR	Capacité de Remboursement
CR	Comptes de résultats
CP	Capitaux propre
DF	Dettes financière
EBE	Excédent Brut Exploitation
EVA	Economic Value Added
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital Investis
MEDAF	Modèle d'évaluation des actifs financiers
PME	Petite, et Moyenne Entreprise
RE	Rentabilité Economique
RF	Rentabilité Financière
RN	Résultat Net
RNC	Rentabilité Nette Comptable
RNE	Rentabilité Nette d'Exploitation
RNOAI	Résultat Nette Opérationnel Avant Impôts
RO	Résultat Opérationnel
ROAI	Résultat Opérationnel Avant Impôts
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
RRA	Rentabilité Recherché par les Actionnaires
VNC	Valeur Nette Comptable
TP	Taux de Profitabilité
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
VE	Valeur d'Exploitation
VR	Valeur Réalisables
VI	Valeur Immobilisées
VMP	Valeur Mobilières de Placement
KP	Capitaux permanent
IC	Immobilisation corporelle
II	Immobilisation incorporelle
IF	Immobilisation financière
SIG	Solde Intermédiaire de Gestion
PNC	Passif Non Courant

PC	Passif Courant
CI	Capitaux Investi

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX



Figure et Tableau	Titre des figures et tableaux	page
Figure n°1	Bilan en grande masse	
Figure n°2	le contrôle de gestion dans une organisation	
Figure n°3	Les étapes de contrôle de gestion	
Figure n°4	Organigramme ALPHA	
Tableau n°1	Actif du bilan	
Tableau n°2	Passif du bilan	
Tableau n°3	Compte de résultat	
Tableau n°4	Actifs du bilan d'ALPHA pour l'exercice 2021 et 2022	
Tableau n°5	La situation de l'actif d'ALPHA	
Tableau n°6	Analyse des immobilisations nettes	
Tableau n°7	Analyse des stocks et en cours	
Tableau n°8	Analyse des créances et emplois assimilés	
Tableau n°9	Analyse des disponibilités et assimilés	
Tableau n°10	Passifs du bilan d'ALPHA pour l'exercice 2021 et 2022	
Tableau n°11	La situation du passif ALPHA	
Tableau n°12	Analyse des capitaux propres d'ALPHA	
Tableau n°13	Analyse du passif non courant	
Tableau n°14	Analyse du passif courant	
Tableau n°15	Bilan net en grandes masses	
Tableau n°16	formule de calcul des SIG	
Tableau n°17	Calcul des principaux soldes intermédiaires de gestions.	
Tableau n°18	calcul de CAF	
Tableau n°19	calcul du FR par le haut du bilan	
Tableau n°20	calcul du FR par le bas du bilan	
Tableau n°21	calcul du BFR	
Tableau n°22	calcul de la trésorerie.	
Tableau n°23	Calculs des ratios de gestion	
Tableau n°24	Calculs des ratios de structures financière	
Tableau n°25	Calculs des ratios de liquidités	
Tableau n°26	Calculs des ratios de rentabilités	
Tableau n°27	Calcul du ratio de solvabilité	
Tableau n°28	présentation des éléments du modèle d'Altman	
Tableau n°29	Détermination de chaque élément de la fonction Z score	
Tableau n°30	Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score	

TABLEAU DES MATIERES

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Remerciement.....	3
Dédicace	4
Dédicace	5
Introduction Générale	7
Chapitre 1 : Généralités sur la performance financière	3
Section 1 : Notions de base sur la performance	4
1. Définitions de la performance:	4
2. Les objectifs de la performance	5
3. Les composantes de la performance :	6
4. Typologies de la performance	8
4.1 . La performance organisationnelle :	8
4.2 . La performance économique.....	8
4.3 . La performance financière	8
4.4 . La performance humaine et sociale	9
4.5 . La performance commerciale :	9
4.6 . La performance managériale	10
4.7 . La performance concurrentielle :	10
Section 2 : Critères de la performance financière.....	11
1. Définition de la performance financière	11
2. Critères de la performance financière.....	11
2.1 . L'efficacité :	11
2.2 . L'efficience :	12
2.3 . La rentabilité :	13
Section 3 : les indicateurs de la performance financière.....	13
1. . Les caractéristiques d'un bon indicateur :	14
1.1 Pertinent :	14
1.2 Quantifiable :	14
1.3 Eviter les effets pervers :	14
1.4 Attribuable :	14
1.5 Bien défini :	14
1.6 . Disponible en temps opportun :	14
1.7 . Fiable :	15
1.8 . Comparable :	15
1.9 . Vérifiables :	15
2. . Les différents types d'indicateurs.....	15
2.1 Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi :	15

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

2.2	Les indicateurs de moyen :	15
2.3	Indicateur de pilotage:	15
2.4	Indicateur financier et indicateur non financier :	15
2.5	Les indicateurs d'activité :	16
2.6	Les indicateurs de contexte :	16
3.	Les déterminants comptables.....	17
3.1	La rentabilité :	17
3.1.1	La rentabilité économique (RE) :	17
3.2	La profitabilité :	17
3.3	L'autofinancement :	17
3.4	Capacité d'autofinancement :	18
3.4.1.	Définition CAF :	18
3.4.2.	Calcul de la CAF	19
3.4.2.1	Méthode additive :	19
3.4.2.2	Méthode soustractive :	19
3.5	Capacité de remboursement (CR) :	19
3.6	La capacité d'endettement (CE) :	20
Chapitre 2: Outils et Méthodes d'Evaluation de la Performance Financière		22
Section 1 : Les Outils et méthodes d'analyse de la performance financière		23
1.	Les outils d'analyse de la performance financière.....	23
1.1	Les Etats financiers :	23
1.1.1	Les Etats financiers :	23
1.1.1.1	Le bilan comptable	23
1.1.1.1.1	Définition du bilan.....	23
1.1.1.1.2	La structure du bilan :	24
1.1.1.1.2.1	Les emplois du bilan (Actif)	24
1.1.1.1.2.1.1	L'actif immobilisé (AI)	24
1.1.1.1.2.2	L'actif circulant (AC)	25
1.1.1.1.2.3	Les comptes de régularisation à l'actif:	25
1.1.1.1.3.	Les ressources du bilan (Passif)	26
1.1.1.1.3.1.	Les capitaux propres (CP) :	26
1.1.1.1.3.2.	Les provisions :	26
1.1.1.1.3.3.	Les dettes :	26
1.1.1.1.3.3.1	Les dettes financières :	26
1.1.1.1.3.3.2.	Les dettes d'exploitation :	26
1.1.1.1.3.3.3.	Les dettes diverses (hors exploitation).....	27
1.1.1.1.3.3.4.	Les comptes de régularisation du passif :	27

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

1.1.2. Le compte de résultat (CR).....	31
1.1.2.2 La Structure des comptes de résultat (CR).....	32
1.1.2.2.1. Les charges :	32
1.1.2.2.2. Les produits :	34
1.1.2.2.3. Le résultat et son origine	36
2.3. Présentation des comptes de résultat	37
1.1.3. Tableau de variation des capitaux propres :	39
1.1.4 Tableau des flux de trésorerie :	39
1.1.5. Les documents annexes	39
2. Les méthodes d'analyse de la performance financière	41
2.1.1 Le fonds de roulement (FR) :.....	41
2.1.1.1 Définition :	41
2.1.1.2 Calcul du fonds de roulement :.....	41
2.1.1.3 L'interprétation du fonds de roulement :.....	42
2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :	42
2.1.2.1 Définition :	42
2.1.2.2 Calcul de besoin en fonds de roulement :.....	42
2.1.2.3 L'interprétation du besoin en fonds de roulement :.....	44
2.3. L'équilibre immédiat (TN) :.....	44
2.1.3.1 Définition :	44
2.1.3.2 Calcul de la trésorerie :	44
2.1.3.3 Interprétation de la trésorerie :.....	45
2.2 L'analyse par la méthode des ratios :.....	45
2.3.1 Définition :	45
2.3.2. Intérêt de la méthode des ratios :	45
2.3.3. Construction d'un ensemble de ratios :	46
2.3.3.1 Les ratios de gestion :.....	46
2.3.3.2 Ratios de structures :	47
2.3.3.3 Ratio de liquidités :.....	48
2.3.3.5 Ratio de solvabilités :	49
Section 2 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance financière :	50
1. Définition du contrôle de gestion :.....	50
2. Mission et rôle du contrôle de gestion :.....	50
3 Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise :	52
3.1. La comptabilité générale :.....	52
3.2. La comptabilité analytique :.....	53

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

3.3.1. Définition :	54
3.3.2. Rôle du système d'information :	54
3.3.3. Caractéristiques :	55
3.3.4. Typologie des systèmes d'information :	56
3.4. Gestion budgétaire :	56
3.4.1. Définition et objectifs de la gestion budgétaire :	56
3.4.2. Budget et contrôle budgétaire :	57
3.4.3. Les étapes de la gestion budgétaire :	58
3.4.4. L'importance de la gestion budgétaire :	59
3.5. Le Tableau de bord :	59
3.5.1. Définition :	59
3.5.2. Objectif du tableau de bord :	59
3.5.3. Différents types de Tableau de bord :	60
3.6. Le reporting :	61
3.6.1. Définition :	62
3.6.2. Objectifs du reporting :	62
3.6.3. Types de reporting :	62
3.7. Benchmarking :	63
3.7.1. Définition :	63
3.7.2. Intérêt du banchmarking :	63
Section 3 : Les Modèles d'évaluation de la performance financière	64
1. Le modèle D'Altman :	64
1.1. Définition :	64
1.2 Interprétation du score Z d'Altman :	64
2. Le modèle Economic Value Added (EVA) :	66
2.1. Définition :	66
2.2. Avantage de l'EVA :	66
2.3. Les limites de L'EVA :	67
Chapitre 3 : Analyse de la performance financière de l'Entreprise ALPHA	70
Section 1 : Présentation de l'entreprise ALPHA	71
1. Présentation :	71
1.1 Dénomination :	71
1.2 Capital social :	71
1.3 Forme juridique :	71
1.4 Siège social :	71
1.5. Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :	71

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

1.5.1. Date de constitution :	71
1.5.2. La durée de vie de l'entreprise :	71
1.6. Associés :	71
1.7. Exercice social :	71
2. Missions et activités de l'entreprise :	71
2.2 Missions de l'entreprise	72
Section 2 : Structure organisationnelle d'ALPHA	72
1. La direction générale	72
2. La direction des ressources humaines	72
3. La direction de comptabilité et finance	72
4. La direction commerciale	73
5. La direction d'approvisionnement	73
6. Responsable de maintenant	73
Section 3 : Evaluation de la performance financière d'ALPHA	73
1. Analyse de la structure financière :	74
1.1. Analyse du bilan :	74
1.1.1. Actif du bilan :	74
1.1.1.1 Les immobilisations	77
1.1.1.2 Stocks et en cours :	77
1.1.1.3 Créances et emplois assimilés :	78
1.1.1.4 Disponibilités et assimilés :	79
1.1.2. Passif du bilan :	79
1.1.2.1 Capitaux propres	80
1.1.2.2 Passifs courants :	80
1.2 Analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion	81
1.3 Capacité d'autofinancement :	82
1.4 Analyse de la performance de l'entreprise par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :	83
1.4.1 Fonds de roulement :	83
1.4.2 Besoin en fonds de roulement :	83
1.4.3 Trésorerie :	84
1.5 Analyse par la méthode les ratios :	84
1.5.1 Ratios de gestion :	84
1.5.2. Ratios de structure financière :	84
1.5.3 Ratios de liquidités :	85
1.5.4 Ratios de rentabilité :	85

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

1.5.5 Ratios de solvabilité :	86
1.6 Evaluation de la performance financière à partir des modèles :.....	86
1.6.1. Le modèle Z-score d'Altman :.....	86
Conclusion générale	90
BIBLIOGRAPHIE	92



RESUME :

Aujourd'hui dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoins d'informations comptables financières fiables et pertinents, afin d'évaluer le niveau de performance de l'activité de leur entreprise et de faire face aux niveaux défis.

L'évaluation de la performance financière, est dès lors une pièce maitresse pour le pilotage de la gestion de l'entreprise et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette évaluation se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. L'évaluation de la performance financière permet donc d'apprécier la santé financière d'une entreprise à partir d'une analyse de ses états financiers (Bilan, Compte de résultats...), et ce en utilisant différents d'indicateurs et outils tels que les soldes intermédiaires de gestion, la CAF et les différents ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que les outils de contrôle de gestion et les modèles d'évaluation comme le Z-score d'Altman et le modèle EVA, qui permettent d'évaluer et de piloter la performance financière et d'orienter les objectifs stratégiques. En utilisant toutes ces différentes méthodes et outils au sein de l'entreprise ALPHA durant notre stage pratique, nous avons pu conclure que cette dernière a été performante durant les exercices 2019 et 2020. Mots clés : Evaluation, Performance, Bilan, compte de résultats, FRN, BFR, TN, CAF, Rentabilité, Solvabilité, Z-score, EVA...

ABSTRACT:

Today, in a competitive and unstable economic environment, characterized by complexity and uncertainty, business leaders need reliable and relevant financial accounting information, in order to assess the level of activity performance of their company and to cope with challenging levels. The evaluation of financial performance is therefore a key piece for the management of the company and the support for the decision making of the managers, because this evaluation is materialized by a very clear vision of the solvency and profitability of the company.

The evaluation of financial performance therefore makes it possible to assess the financial health of a company from an analysis of its financial statements (Balance sheet, income statement, etc.), using different indicators and tools such as interim management balances, self-financing capacity and the various financial ratios (net working capital, working capital requirements, net cash, profitability and solvency ratios, etc.), as well as management control tools and evaluation models such as Altman's Z-score and the EVA model, which make it possible to evaluate and manage financial performance and guide strategic objectives. By using all these different methods and tools within the Bejaia Port Company (EPB) during our practical internship, we were able to conclude that the latter was successful during the 2019 and 2020 financial years. Key words : Evaluation, Performance, Balance sheet, income statement, net working capital, working capital requirements, net cash, self-financing capacity, Profitability, Solvency, Z-score, EVA.