



**Université Abderrahmane Mira de Béjaïa**

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

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

## *Mémoire de Fin de Cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme**

**Master en Sciences Financières et Comptabilité**

**Option : « Comptabilité, contrôle et Audit »**

### *Thème*

*L'influence de l'analyse financière sur la  
prise de décision*

*Cas de : Laiterie la vallée*

**Réalisé par :**

AMMOURI ZOHIR

MENASRIA NESRINE

**Encadré par :**

- D<sup>r</sup> OUGHLISSI Mohand Akli

**Année universitaire : 2023/2024**

# Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir doté avec la bonne santé, la sagesse, le courage et le savoir qui était primordial afin de la bonne réalisation de notre projet.

Nous tenons à remercier notre encadreur Dr OUGHLISSI MOHAND AKLI pour l'encadrement de ce travail.

Nous portons les grands remerciements à nos chers parents qui nous ont toujours orienté et soutenu moralement, académiquement et financièrement pas seulement dans la réalisation de ce projet mais tout au long de notre cursus, et sans avoir oublié nos amis et nos collègues.

Enfin, nous apprécions l'ensemble des enseignants ainsi le staff administratif du département des sciences de gestion qui n'ont jamais épargné un effort pour nous aider et nous rendre service.

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à deux personnes qui me sont les plus chers dans ce monde... qui m'ont guidé et orienté pour atteindre ce point... à vous mes parents, merci de m'avoir aidé et encouragé tout au long de ma vie, que Dieu vous procure bonne santé et longue vie.

Et bien sûr à mes frères Mouloud et Mansour. A tous mes copines Syla, Sara,... ainsi que leurs familles. Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, et à tous mes enseignants : du primaire à l'université qui m'ont accompagné et encouragé pendant tout ce parcours.

*Je vous dis merci, qu'Allah vous protège*

**NESRINE**

# Dédicace

A ma chère maman Aucun mot ne peut exprimer l'affection et l'amour qui j'éprouve envers vous et que ce travail puisse être la récompense de tes soutiens et tes sacrifices.

Que dieu te garde et t'accorde santé et bonheur que te reste la splendeur de ma vie

A mon cher père Aucun dédicace ne saurait exprimer ma gratitude et ma reconnaissance pour tes efforts tu es toujours été à mes côtés pour me soutenir. Je dédie ce mémoire comme fruits de ton dévouement et l'expression de mon profond amour.

Je dédie mon travail à mes frères Dai, Amar, Hidou et mon petit frère Oussama

A mes sœurs Taouas et Souad

A tous mes amis et la famille AMMOURI.

ZOHIR

## SOMMAIRE

---

Introduction générale.....01

Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

Section 01 : **Les notions de base sur la prise de décision.** .....06

Section 02 : **Les modèles de prise de décision.** .....17

**Section 03 : La décision financière.** .....20

Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision.

Section 01 : **L'analyse par l'équilibre financier.** .....30

Section 02 : **L'analyse par les soldes intermédiaire de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).** .....39

Section 03 : **L'analyse par la méthode des ratios.** .....49

Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée.

Section 01 : **Présentation de l'organisme d'accueil : La Laiterie La Vallée.....62**

Section 02 : **Analyse de la situation financière et de la rentabilité de LA SARL LA VALLEE.....66**

Conclusion générale .....93

Bibliographie

Annexes

Table des matières

---

## **Liste des abréviations**

## Liste des abréviations

• <b>AC</b> : Actif circulant
• <b>ACE</b> : Actif Circulant d'Exploitation
• <b>ACHE</b> : Actif Circulant Hors Exploitation
• <b>AF</b> : Actif fixe
• <b>AI</b> : Actif Immobilisés
• <b>AT</b> : Actif de Trésorerie
• <b>BFR</b> : Besoin de fond de roulement
• <b>BFRE</b> : Besoin en fonds de roulement d'exploitation
• <b>BFRHE</b> : Besoin en fonds de roulement hors d'exploitation
• <b>CA</b> : Chiffre d'affaires
• <b>CAF</b> : Capacité d'autofinancement
• <b>CBT</b> : Concours Bancaires de Trésoreries
• <b>COS</b> : Conseil d'Orientation et de Surveillance
• <b>CP</b> : Capitaux propres
• <b>CR</b> : Compte de Résultat
• <b>DLMT</b> : Dettes à moyen et long terme
• <b>DCT</b> : Dettes à court terme
• <b>DFCT</b> : Dettes financières à court terme
• <b>EBE</b> : Excédent brut d'exploitation
• <b>FR</b> : Fond de roulement
• <b>FRN</b> : Fonds de Roulement Net
• <b>FRNG</b> : Fonds de Roulement Global
• <b>HT</b> : Hors Taxes
• <b>IBS</b> : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés
• <b>KP</b> : Capitaux Permanents

• <b>FRE</b> : Fond de roulement étranger
• <b>FRP</b> : Fond de roulement propre
• <b>FRT</b> : Fond de roulement total
• <b>KP</b> : Capitaux permanent
• <b>R</b> : Recettes
• <b>RCAI</b> : Le résultat courant avant impôt
• <b>RIF</b> : Le ratio d'Independence financière
• <b>PCHE</b> : Passif Circulant Hors Exploitation
• <b>PT</b> : Passif de Trésorerie
• <b>RAF</b> : Ratio d'Autonomie Financière
• <b>RE</b> : Rentabilité Economique
• <b>RF</b> : Rentabilité Financière
• <b>RFP</b> : Ratio de Financement Permanent
• <b>RI</b> : Ratio d'Investissements
• <b>RLG</b> : Ratio de liquidité générale
• <b>RLI</b> : Ratio de liquidité immédiate
• <b>RLR</b> : Ratio de liquidité réduite
• <b>R e</b> : Rentabilité économique
• <b>R E</b> : Résultat d'exploitation
• <b>S I G</b> : Solde intermédiaire de gestion
• <b>TN</b> : Trésorerie Nette
• <b>VA</b> : Valeur Ajoutée
• <b>VE</b> : Valeurs d'Exploitations
• <b>VI</b> : Valeurs Immobilisées
• <b>VR</b> : Valeurs Réalisable

## **Liste des tableaux**

## Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les niveaux de la décision.

Tableau N°02 : Rôle du décideur et de l'analyse.

Tableau n°03 : Evolution du FR.

Tableau N°04 : Calcul du chiffre d'affaires (CA).

Tableau N°05 : Calcul de la marge commerciale.

Tableau N°06 : Calcul de la production de l'exercice.

Tableau N°07 : Calcul de la VA.

Tableau N°08 : Calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

Tableau N°09 : Calcul du résultat d'exploitation hors produits et charges financières.

Tableau N°10 : Calcul du résultat avant impôt.

Tableau N°11 : Calcul du résultat exceptionnel.

Tableau N°12 : Calcul du résultat net.

Tableau N°13 : Présentation de l'actif du bilan financier des exercices 2020, 2021, 2022...

Tableau N°14 : Présentation de passif du bilan financier des exercices 2020, 2021 et 2022.

Tableau N°15 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2020.

Tableau N°16 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2021.

Tableau N°17 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2022.

Tableau N°18 : Présentation de l'actif du bilan fonctionnel des exercices 2020, 2021, 2022.

Tableau N°19 : Présentation de passif du bilan fonctionnel des exercices 2020, 2021, 2022.

Tableau N°20 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année 2020.

Tableau N°21 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année 2021.

Tableau N°22 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année 2022.

Tableau N°23 : Le calcul de FRNG par le haut de bilan.

Tableau N°24 : Le calcul de FRNG par le bas du bilan.

Tableau N°25: Calcul de BFR.

Tableau N°26 : Calcul de TN nette.

Tableau N°27 : Calcul de TN nette.

Tableau N°28 : Le calcul des ratios de structure.

Tableau N°29 : Le calcul des ratios de liquidité.

Tableau N°30 : Le calcul des ratios d'activité.

Tableau N°31 : Le calcul des ratios de rentabilité.

Tableau N°32 : Répartition de la valeur ajoutée.

Tableau N°33 : Le calcul des ratios de trésorerie.

Tableau N°34 : Calcul des soldes intermédiaires de gestion.

Tableau N°35: Les indicateurs de solde intermédiaires de gestion.

Tableau N°36 : La CAF avec la méthode soustractive.

Tableau N°37 : La CAF avec La méthode additive.

Tableau N°38 : Le calcul de l'effet de levier.

## **Liste des schémas**

## **Liste des schémas**

**Schéma N°01** : Les différentes décisions.

**Schéma N°02** : Détermination du FRN par le haut du bilan.

**Schéma N°03** : Détermination du FRN par le bas du bilan.

**Schéma N°04** : Détermination du BFR.

**Schéma N°05** : Classement des produits et charges selon leur conséquence sur la trésorerie.

**Schéma N°06** : Organigramme de LA VALLEE.

## **Liste des graphes**

**Graphe N°01** : Variation de la liquidité durant les années 2020, 2021, 2022.

**Graphe N°02** : Variation de la rentabilité durant les années 2020, 2021, 2022.

**Graphe N°03** : Les soldes intermédiaires de gestion.

**Graphe N°04** : représentation graphique de l'effet de levier.

## **Introduction générale**

L'entreprise est une unité économique, juridique autonome qui harmonie les différents facteurs (humains ; matériels ; financiers) dont la fonction principale est de produire des biens /services, et cela dans le but d'atteindre un profit.

L'analyse financière est un outil crucial pour la prise de décision dans les entreprises et les institutions financières. Elle permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise, d'identifier les risques potentiels, et de prévoir les performances futures. Cette discipline repose sur l'examen détaillé des états financiers, incluant le bilan, le compte de résultat, et les flux de trésorerie. En fournissant une vision claire et précise de la situation financière, l'analyse financière influence de manière significative les décisions stratégiques, opérationnelles et d'investissement.

D'abord, l'analyse financière aide les dirigeants à comprendre la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de leur entreprise. Par exemple, les ratios financiers comme le ratio de liquidité générale, le ratio d'endettement, ou le retour sur investissement (ROI) fournissent des indications sur la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court et à long terme, et à générer des profits. Ces Informations sont essentielles pour la gestion quotidienne et la planification stratégique.

D'une manière globale, l'analyse financière a pour objectif de déceler les points forts et les points faibles de l'entité, ce qui donne aux responsables et aux parties prenantes la possibilité de prendre les décisions appropriées à l'entreprise tout au long de sa pérennité.

Pour compléter et bien enrichir notre connaissance sur le rôle et l'objectif de l'analyse financière dans l'entreprise, on a choisi de poursuivre une étude pratique au sien de la SARL LA VALLEE qui s'exerce dans le secteur agro-alimentaire, particulièrement le lait et ses dérivées.

Dans ce contexte, Nous essayerons concentrer notre analyser sur les trois dernières années (2020, 2021 et 2022), et d'interpréter l'évolution financière de cette entreprise pour porter un jugement d'après un modeste diagnostic afin d'assurer la réalisation de ses objectifs, et de répondre à notre problématique qui est formulée de la manière suivante :

### ➤ **Quelle est l'influence de l'analyse financière sur la prise de décision au sein de la LAITERIE LAVALEE ?**

Afin de pouvoir répondre à notre question principale nous nous sommes interrogés sur les questions secondaires suivantes :

# Introduction Générale

- **Quelle sont les sources d'information de l'analyse financière au sein de la LAITERIE LA VALEE ?**
- **Quelle sont les décisions à apprendre au sein de la LAITERIE LA VALEE ?**
- **Quelles sont les outils de l'analyse financière considérer comme indispensable pour une analyste financière dans la prise de décision au sein de la LAITERIE LA VALEE ?**

Pour appréhender notre étude et afin de mieux répondre à ces questions, nous procéderons à vérifier les hypothèses suivantes :

- **Nous supposons que l'analyse financière est une discipline que permettre de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision.**
- **L'analyse financière permet de mesurer la santé de l'entreprise et notamment la situation financière.**

## **Motif de choix du sujet :**

Nous avons choisi ce thème pour diverses raisons :

- La correspondance du thème avec notre spécialité.
- C'est un thème qui est toujours d'actualité.
- Approfondir les connaissances théoriques acquises tout au long de nos études académiques et les appliquer afin d'acquérir de l'expérience.
- L'importance du sujet, surtout face aux mutations actuelles et à la concurrence que connaissent les marchés internationaux, notamment le marché algérien.
- L'importance de la prise de décisions financière au sein de l'entreprise.
- L'analyse financière permet d'apprécier la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise.

## **Méthodologie de recherche :**

Par ailleurs, dans le but de vérifier les réponses a les requêtes posées, nous avons suiviez la démarche de recherche bibliographique à travers un lecteur d'article, d'ouvrage, ainsi que les rapports de stage et les mémoires.et a la réalisation des entretiens avec les responsables de la laiterie La vallée.

# Introduction Générale

---

Pour mener bien notre projet de recherche nous avons structuré un plan de trois chapitres

- **Le premier chapitre** est consacré la prise de décision dans l'entreprise
- **Le deuxième chapitre**, traite les outils d'analyse financière pour la prise de décision
- **Le troisième chapitre** conçoit, étude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

L'analyse financière permet d'apprécier la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise

# **Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise**

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **Introduction**

La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformées et complexées les procédures de prise de décision, au sens classique du terme, en assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décideur) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'information à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne la prise de décision apparait plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autre, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but ». L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolution dans la manière d'appréhender le processus de prise de décision.

Dans ce contexte, ce chapitre traite le cadre théorique de la prise de décision, nous avons partagée trois sections. La première section va faire la notion sur la prise de décision (définition, niveaux, typologie...), et la deuxième section nous avons traite les modèles de la prise de décision, et enfin la troisième section est basée sur la décision financière.

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **Section 01 : Les notions de base sur la prise de décision.**

Dans toute entreprise, se prennent régulièrement des décisions qui vont conditionner et orienter son avenir, la décision est la base de chaque action surtout au niveau de l'entreprise. Dans cette dernière partie du chapitre nous étudions qu'est-ce que la décision avant d'indiquer les modalités de prise de décision, nous précisons ensuite les divers types de décision.

### **1.1) Définition de décision:**

« Décider » vient du mot latin : C'est-à-dire encore, déterminer ce qu'on doit faire. Le processus de décision peut être simple, parfois même à notre insu ; mais dans certains cas, il nécessite un processus long et complexe pour aboutir à ce qu'on veut réaliser ou accomplir.

**Selon Nadine Lemaître ROZENCWEIG :** « La prise de décision est un comportement de maximisation, c'est-à-dire qu'elle cherche la solution la plus optimale et qu'elle effectue sa sélection après avoir examiné toutes les options qui s'offrent à la personne qui prend la décision. »<sup>1</sup>

La prise de décision est le processus consistant à faire des choix en identifiant une décision, en rassemblant des informations et en évaluant des solutions alternatives.

### **1) Les déterminants de la prise de décision :**

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle ; les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:<sup>2</sup>

- La décision est une nécessité : lorsqu'un problème se manifeste ; ne pas prendre de décision revient à laisser se dégrader la situation.
- Les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances : certaines engagent l'avenir de l'entreprise (lancer une OPA), d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande).
- La décision peut être individuelle (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés).
- La qualité d'une décision ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus, toutes fois une bonne décision doit entraîner de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

La prise de décision est influencée par de nombreux facteurs :

- Le comportement et la personnalité du décideur ;
- La structure et la culture de l'entreprise ;
- Le niveau de rationalité ;

<sup>1</sup> ROZENCWEIG, Nadine L., « Le jeu de la décision, Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise », Edition de l'Université, Bruxelles, 1986.P174.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

- La nature de la décision.

### **2) Les niveaux de décision dans l'entreprise :**

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décision mais aussi pour comprendre sur quels critères peut se fonder la répartition des responsabilités et des pouvoirs dans l'organisation.

En effet, il existe une typologie de décisions qui sont prise au sein d'une entreprise d'où il est important de l'ai distinguées.

#### **Classification propose par IGOR ANSOFT :**

Dans la typologie élaboré dans les années 1960, IGOR ANSOFT a donné une vision synthétique et dynamique de ces critères, travaillant sur la stratégie d'entreprise, il a distingué trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.<sup>3</sup>

- **Décisions stratégiques :**

Elles engagent l'avenir de l'organisation en définissant les modalités d'allocation de ses ressources : choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés, des manœuvres et arme stratégiques. Les décisions stratégiques ont plusieurs caractéristiques :<sup>4</sup>

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme ;
- Elles sont uniques et ne se reproduise jamais à l'identique ;
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est, sinon impossible, du moins excessivement couteux ;
- Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et haut degré de complexité ; L'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs à construire des systèmes d'informations efficaces et à dégager des tendances fiables d'évolution, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision ;
- Elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.

- **Décisions administratives ou tactiques :**

En cohérence avec les décisions stratégiques, les décisions administratives concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Elles ont des implications fortes pour l'entreprise, mais comportent un risque moindre que les décisions stratégiques.

---

<sup>3</sup> PASCAL CHAPENTIER: Op cite page 12.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

- **Les décisions opérationnelles ou de gestion courante :**

Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisations : déterminations des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement... Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

**Tableau n°01: Les niveaux de la décision**

Nature des décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
<b>Domaine de Décision</b>	Stratégie	Gestion	Exploitation
<b>Horizon des temps</b>	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
<b>Actions correctives</b>	Impossibles	Difficiles	Faciles
<b>Problème</b>	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
<b>Nature du Problème</b>	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisation, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
<b>Décision-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs stratégiques.</li> <li>- Mesure de diversification.</li> <li>- Mesure d'expansion.</li> <li>- Stratégie administrative.</li> <li>- Stratégie financière.</li> <li>- Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation: structure de l'autorité, des responsabilités et des communications.</li> <li>- Structure de la conversion des ressources: répartition du travail et des attributions;</li> <li>- Acquisition et développement des ressources: financement, équipement, personnel, matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs opérationnels.</li> <li>- Fixation des prix et des niveaux de production.</li> <li>- Planning de production et gestion des stocks.</li> <li>- Politique de marketing.</li> <li>- Politique de recherche et de développement.</li> <li>- Contrôles</li> </ul>

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

<p><b>Caractère de ces décisions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisées</li> <li>- Affectées d'ignorance partielle.</li> <li>- Non répétitives.</li> <li>- Non programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit entre stratégie et exploitation.</li> <li>- Conflit entre objectifs individuels et buts collectif.</li> <li>- Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux.</li> <li>- Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels.</li> <li>- Semi programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisées.</li> <li>- Comportant des risques et des incertitudes.</li> <li>- Répétitives.</li> <li>- Très nombreuses.</li> <li>- Programmables.</li> </ul>
<p><b>Exemple</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'organisation et de restructuration d'investissement et de financement.</li> <li>- Politique de produits.</li> <li>- Politique de distribution.</li> <li>- Programme de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision de vente.</li> <li>- Programmes de production.</li> <li>- Embauche de personnel.</li> <li>- Gestion budgétaire.</li> <li>- Contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des stocks.</li> <li>- Ordonnancement de la production.</li> <li>- Affectation du personnel.</li> <li>- Organisation des trouvées de livraison.</li> </ul>

### 3) Typologie de décision :

L'entreprise peut faire face à divers problèmes, ce qui demande la prise de décision ou la recherche de solutions pour les résoudre. Ainsi, les choix peuvent être extrêmement variés. **IGORANSOFF** a suggéré trois types de choix d'exploitation qui peuvent être pris au sein de l'entreprise, à savoir :<sup>6</sup>

- **Les décisions stratégiques :**

Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prises surtout à partir des informations émanant de l'environnement de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées. Elles ont un caractère non répétitif et sont très souvent irréversibles. Exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise.

<sup>6</sup> Igor ANSOFF, « les décisions et le processus de décision », op, cite, P50.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

- **Les décisions tactiques :**

Elles sont aussi appelées administratives. Elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise c'est-à-dire la résolution des problèmes, la répartition cohérente et Optimal des facteurs de productions. Elles peuvent être décentralisées. Elles sont au carrefour des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques.

- **Les décisions opérationnelles :**

Ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail est également prendre comme critère de prise de décision, la portée de leur réalisation. Nous distinguons dans ce cas :<sup>7</sup>

- Les décisions à court terme

- Les décisions à long terme

En matière financière, cette distinction est évidente. On peut opérer des choix sur la gestion quotidienne de la trésorerie, mais il y a aussi les choix en matière de financement des grands investissements ou autres actions non courantes.

- **Les décisions à court terme :**

Ces types de décisions se rapportent à la gestion de la trésorerie. D'une manière générale, la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. La trésorerie joue donc un rôle fondamental dans l'entreprise. Elle réalise l'équilibre à court terme entre le fonds de roulement, relativement constant et les besoins en fonds de roulement, fluctuants dans le temps. La variation de la trésorerie dans le temps correspond à la variation nette des décalages financiers découlant des opérations avec les tiers, exemple le paiement des fournisseurs ou l'encaissement des ventes auprès des clients. Pour maintenir l'équilibre, il faut effectuer des prévisions de trésorerie à partir d'hypothèses concernant les variations de fonds de roulement et de besoins en fonds de roulement. D'où la nécessité de la gestion de la trésorerie.

En effet, la gestion de la trésorerie a pour objet de:

-Assurer la solvabilité à court terme,

-Optimiser le résultat financier (choisir les financements les moins coûteux).

-Négocier avec les banques les meilleures conditions de financement (à court terme).

- **Les décisions à long terme :**

---

<sup>7</sup><http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/10/06/2023>.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

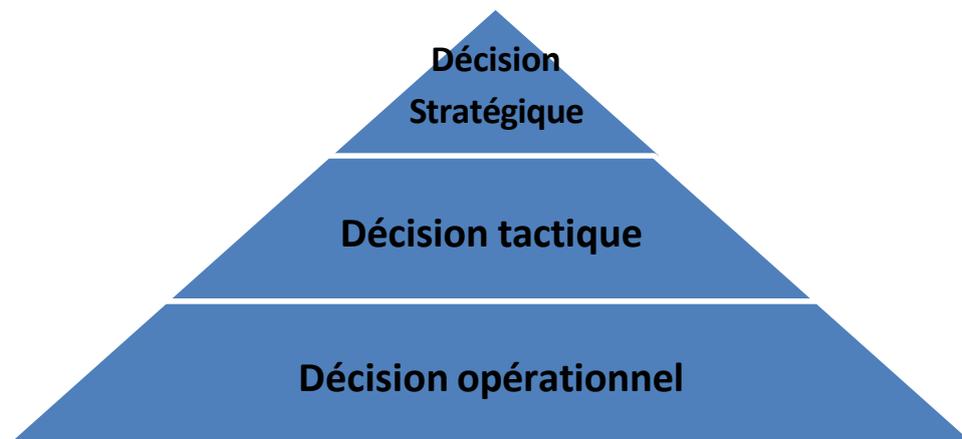
Ces types de décision se portent sur les choix des diverses sources de financement des opérations non courantes que l'entreprise prévoit d'effectuer, l'investissement est le plus courant. L'entreprise fait l'inventaire de tous les moyens qui s'offrent à lui, et choisit le mode le plus efficient (lui permettant d'atteindre son objectif à moindre coût). Dans la pratique, il faut également tenir compte de certaines contraintes qui réduisent considérablement le champ de possibilités de l'entreprise

Par exemple : Si l'entreprise a une situation patrimoniale très critique, il lui serait difficile, voire impossible de négocier des contrats de crédits bancaires. En effet, l'autonomie financière qui évalue la possibilité de remboursement est l'un des critères d'attribution de crédit. Dans ce cas, le financement par fonds propres est aussi à exclure.

Dans l'évaluation de chaque mode de financement. Plusieurs critères de choix peuvent être retenus, répondant aux questions suivantes :

- Quel est le mode de financement qui entraîne la moindre sortie de fonds lors de sa réalisation ?
- Quel est le mode de financement à partir duquel l'entreprise peut attendre des résultats favorables ?

### **Schéma n° 01 : Les différentes décisions.**



**Source :** cours politique générale de l'entreprise.

#### **4) Les acteurs impliqués dans le processus de décision:**

Considérons une réalité humaine de système social particulier. Les acteurs impliqués dans un processus de décision sont respectivement:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Bertrand M, Article: " Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation", Université de Bruxelles, 2002, p1

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

- le décideur (D),
- l'homme d'étude (HE) ou l'analyste, ou ingénieur de la décision,
- le personnel opérationnel et technique du système (T),
- les agis, qui bénéficient ou subissent les décisions prises (A).

Les acteurs qui nous intéressent ici sont respectivement le décideur et l'analyste. Ces acteurs ne sont pas nécessairement des personnages uniques. Le décideur peut être un conseil d'administration, l'ensemble des responsables d'une entreprise...etc. d'autre part, l'homme d'étude peut se composer d'une équipe comprenant (des ingénieurs, des mathématiciens, des économistes, des psychologues, des sociologues,...). L'homme d'étude n'est présent que dans la mesure où le décideur fait appel à lui. Il peut appartenir au système social ou non. Si ce n'est pas le cas, ce peut être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème.

### **5-1) Le décideur :**

Un décideur est un individu (ou un groupe d'individus) qui face à une situation de décision, a la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives possibles afin de proposer ou de mettre en œuvre une solution (ou des solutions). Une tâche importante du décideur est de se dévoiler ses jugements personnels, de s'en convaincre lui-même, et de décider.

Le décideur peut utiliser une analyse formelle pour différentes raisons:

- pour des raisons de confort psychologique (la sécurité d'avoir une analyse formelle pour corroborer son intuition);
- Utiliser cette analyse comme une structure ou un protocole de communication;
- Il peut être amené à justifier ses conclusions à d'autres personnes ou à les convaincre du bien-fondé de sa proposition. Dans ce cas, le décideur joue le rôle d'avocat des opinions;
- cette analyse peut l'aider à réconcilier les différents points de vue.

### **5-2) L'analyste ou (l'homme d'étude):**

L'analyste c'est le responsable de la définition du modèle de décision, de la conduite du processus de décision, et de la présentation des résultats au décideur. Les activités de l'analyste concernent donc la formulation et l'analyse qualitative et quantitative du problème. L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique intrinsèque au processus de décision. Le niveau de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de sa volonté à participer au processus, de la règle de décision à appliquer et de la nature du problème. La participation minimale, que l'analyste requiert du décideur; concerne le choix de la technique à appliquer, l'évaluation des priorités des critères du problème étudié, et la post-analyse de la solution présente par l'analyste.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

### **5-3) La différence entre le décideur et l'analyste:**

Lorsque la réalité est abordée de façon quantitative, le décideur fera pratiquement toujours appel à un homme d'étude. En effet, les tâches quotidiennes du décideur, telles que la gestion du système et le traitement des rapports avec l'extérieur, ne lui permettent pas toujours de trouver la concentration nécessaire au développement du langage mathématique requis pour l'élaboration du modèle.

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existant entre le décideur et l'analyste:<sup>9</sup>

**Tableau n°02 : Rôles du décideur et de l'analyste**

<b>Le décideur</b>	<b>L'analyste</b>
-décision	-analyse
-réalité	-modèle
-responsabilité	-aide, assistance
-facteurs d'influence	-fonctions, contraintes
-objectifs	-critères d'évaluation

**Source :** Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed Dunod, Paris, 2005, p 28.

- La décision appartient en définitive au décideur, l'analyste est chargé de l'analyse du problème.

- Le décideur travaille dans le monde réel, l'analyste élabore le modèle.

- Le décideur a la responsabilité de la décision, l'analyste éclaire, aide, évalue, procure assistance. La règle est telle que le décideur ne peut invoquer, en cas de mauvaise décision, un mauvais modèle ou un mauvais analyste. Il lui appartient donc de comprendre et d'approuver le modèle proposé.

- Le décideur doit prendre en compte les facteurs d'influence, l'analyste aura pour mission de les exprimer dans le langage mathématique du modèle, sous forme notamment de fonction sou de contraintes.

### **5) Les sources de la prise de décision:**

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources : <sup>10</sup>

#### **6-1) L'expérience :**

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré

<sup>9</sup> Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed DUNOD, Paris, 2005, p 28.

<sup>10</sup> D.MERUNKA, « la prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997, p.19.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

Le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée.

### **6-2) Les politiques standards :**

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décisions conformes en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-test de création publicitaires ou de tests de produit, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction des résultats ou pratiques standards calibrées sur les expériences passées.

### **6-3) Les données et les faits :**

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées.

### **6-4) Les modèles :**

L'utilisation des modèles d'aide à la décision devient, de plus en plus, fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et du choix des marques, les modèles de gestion de production, les modèles de prévisions... l'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise des objectifs poursuivis, des critères de décision et de leurs interactions.

## **6) Processus de la prise de décision :**

Le processus de décision regroupe l'ensemble des phases qui doivent conduire à la prise de décision et à son contrôle. On distingue 4 phases auxquelles il faut ajouter la phase de contrôle.<sup>11</sup>

### **7-1) La phase d'intelligence :**

C'est la phase de perception, de compréhension. Le décideur prend conscience d'une situation à l'intérieur de l'entreprise qui nécessite une prise de décision. Celui-ci, par l'intermédiaire du système d'information doit réunir les renseignements qui permettent de comprendre le problème.

### **7-2) La phase de modélisation ou de conception :**

Le problème étant posé, on cherche à concevoir et à formuler toutes les voies possibles offertes à sa résolution. On dit qu'on recense les alternatives de solution.

---

<sup>11</sup> AIT TALEB ABDELHAMID, « Le processus de prise de décision et la performance des entreprises publiques algériennes », pages 329–356.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

### **7-3) La phase de choix :**

C'est la phase de sélection d'une solution en fonction des objectifs qu'on s'est fixé, en fonction des critères de choix disponibles et des expériences passées.

### **7-4) La phase de décision :**

On mobilise les moyens physiques et financiers pour la mise en œuvre de l'alternative retenue.

### **7-5) La phase de contrôle :**

Elle sert à effectuer des vérifications à posteriori. On compare les résultats obtenus à ceux anticipés. Si des écarts significatifs apparaissent on prend des mesures (autre décision) correctives.

## **7) Les outils d'aide à la décision :**

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en 4 catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 4 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.<sup>12</sup>

### **8-1) Décision en avenir certain**

Le décideur connaît de façon précise les événements futurs ou les événements économiques futurs. Il peut prévoir les conséquences de son choix. Mais il s'agit là des cas rarissime en entreprise. Il s'agit le plus souvent des décisions d'exploitations de cours terme. Les outils généralement utilisés sont :

- La programmation linéaire
- Le modèle de gestion des stocks en avenir certain
- La technique d'actualisation pour appréhender la rentabilité d'un investissement
- L'analyse de la valeur pour la conception de nouveaux produits.

### **8-2) Les décisions en avenir aléatoire**

Le décideur a une connaissance de diverses éventualités liées à sa décision. Cette connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités de réalisation.

Deux situations peuvent être distinguées :

- Si les événements sont exclusifs, le décideur peut utiliser l'espérance mathématique des différents événements pour prendre sa décision.

---

<sup>12</sup> <https://oseys.fr/nos-outils-de-pilotage/outils-d'aide-à-la-décision/>

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

- Si au contraire les évènements sont liés et que les conditions de leur réalisation échappent à l'entreprise, le manager utilise l'arbre de choix.

### **8-3) Décision en avenir incertain**

Le décideur dispose de moins d'information que dans le cas de la situation aléatoire. Il ne peut donc pas attribuer des probabilités de réalisation aux différents évènements.

Les décisions à prendre dans un tel cas dépendent des caractéristiques du manager :

- S'il est prudent ou pessimiste, il utilise la méthode des résolutions Maximin
- S'il est ambitieux ou optimiste ou risquophile, il utilise le maximum.

### **8-4) Décision en avenir conflictuel**

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions..<sup>13</sup>

Les agents économiques ou les entreprises sont appelés **joueurs** et les décisions prises par les joueurs sont appelées **stratégies**.

Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

La prise de décision est un processus complexe qui combine des éléments rationnels et émotionnels. Les modèles et techniques de prise de décision sont des outils précieux pour structurer ce processus, mais ils doivent être utilisés avec conscience des biais cognitifs et des influences externes qui peuvent affecter La qualité des décisions.

---

<sup>13</sup> Herbert Simon, « la théorie de la décision et le concept de la rationalité limitée », 2001, P 35.

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **Section 02 : Les modèles de la prise de décision.**

A travers cette deuxième section nous avons essayé de décrire le processus décisionnel de l'entreprise suivant les trois modèles : le modèle rationnel de prise de décision, le modèle organisationnel et le modèle de la poubelle.

### **1) Le modèle rationnel :**

Il s'agit de l'approche de la prise de décision développée par l'école classique, au sein de laquelle la décision est confondue avec le pouvoir et semblait être le propre de l'organisation. Elle est souvent localisée (identifiée), simple et unique. L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables. Parler de modèle de l'acteur unique ou de modèle mono rationnel, alors que l'expression *modèle rationnelle* est plus souvent utilisée, se justifie pour deux raisons. D'une part, il faut éviter de suggérer que les autres modèles supposent des acteurs irrationnels, ce serait une erreur ; d'autre part, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'œuvre. Le modèle rationnel, également connu sous le nom de modèle décisionnel rationnel, est une approche systématique et logique de la prise de décision. Il repose sur l'hypothèse que les décideurs sont pleinement informés et qu'ils peuvent évaluer objectivement les options pour choisir la meilleure solution possible. Voici les principales étapes de ce modèle :<sup>14</sup>

- ✓ **Identification du problème** : Reconnaître et définir clairement le problème ou l'opportunité qui nécessite une décision.
- ✓ **Collecte d'informations** : Rassembler toutes les informations pertinentes et nécessaires pour comprendre le problème et ses causes.
- ✓ **Développement des alternatives** : Générer un ensemble d'options ou de solutions possibles pour résoudre le problème.
- ✓ **Évaluation des alternatives** : Analyser et comparer les différentes alternatives en fonction de critères préétablis, tels que les coûts, les bénéfices, les risques et les impacts.
- ✓ **Choix de la meilleure alternative** : Sélectionner l'alternative qui offre le meilleur équilibre entre les avantages et les inconvénients, selon les critères d'évaluation.
- ✓ **Mise en œuvre de la décision** : Appliquer la solution choisie de manière efficace et coordonnée.
- ✓ **Suivi et évaluation** : Contrôler les résultats de la décision pour s'assurer qu'elle résout le problème et apporte les bénéfices attendus. Si nécessaire, ajuster la stratégie en fonction des retours d'expérience.

---

<sup>14</sup> <https://www.atlassin.com/fr/work-management/team-management-and-leadership/décision-marking/modèle>.

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **1-2) Les limites du modèle rationnel :**

- ✓ **Hypothèse de rationalité parfaite** : Le modèle suppose que les décideurs ont accès à toutes les informations et qu'ils peuvent évaluer objectivement toutes les alternatives, ce qui n'est pas toujours réaliste.
- ✓ **Temps et ressources** : La collecte d'informations et l'évaluation des alternatives peuvent être coûteuses et chronophages.
- ✓ **Complexité des problèmes** : Certains problèmes peuvent être trop complexes pour être résolus uniquement par une approche rationnelle, nécessitant une intuition ou une expérience pour compléter l'analyse.

## **2) Le modèle organisationnel :**

Le modèle organisationnel est une structure utilisée par une organisation pour définir comment ses activités, telles que les tâches, les responsabilités et les prises de décision, sont dirigées vers la réalisation de ses objectifs. La décision s'insère dans le contexte organisationnel. En échange de leur participation au processus de décision, les salariés reçoivent des avantages financiers et sociaux.

L'organisation influence les individus de plusieurs manières : <sup>15</sup>

- **La division du travail** : l'organisation oriente et limite l'attention des individus sur certaines tâches.
- **Les procédures standard** : elles sont mises en place pour exécuter les tâches et résoudre les problèmes.
- **L'autorité** : les décisions sont transmises de haut en bas et peuvent être imposées par le sommet hiérarchique.
- **L'identité et la loyauté** : l'identification et l'engagement rassemblent et fédèrent les collaborateurs.

## **1-1) Caractéristiques :**

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. Les rapports entre les sous-unités sont eux-mêmes définis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous-unités est coiffé par une direction.

Les sous-unités se voient attribuer des objectifs par la direction. Les sous-unités ont tendance à traiter ces objectifs comme des contraintes, c'est-à-dire comme des demandes de la direction qu'elles doivent satisfaire, mais sans renoncer à leurs propres objectifs et pratiques.

## **1-2) Les limites du modèle organisationnel :**

L'apport fondamental du modèle organisationnel de la décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est affectée par la manière dont ils sont effectués. Ce courant d'analyse s'est développé à

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

Partir de l'observation de décisions opérationnelles (production, stock, approvisionnement, prix), puis de décisions stratégiques<sup>1</sup> (choix des investissements, acquisition). Cette évolution reproduit avec quelques décennies de décalage celle des théories normatives de l'organisation.

### **3) Le modèle de la poubelle :**

#### **3-1) Caractéristiques :**

« Supposons que nous regardions une opportunité de choix comme une poubelle dans laquelle les participants jettent divers problèmes et diverses solutions. La composition des détritiques dans une poubelle dépend de ce que l'on y met, de l'étiquette apposée sur chacune d'elles, de l'éventail des poubelles disponibles, autant que de la vitesse avec laquelle on ramasse les ordures.<sup>16</sup>»

Les objectifs ou sur les problèmes ainsi que sur les moyens pour les atteindre ou les résoudre est impossible à trouver, les décideurs sont confrontés à la fois à l'incertitude et de l'ambiguïté. Dans ces conditions, le modèle de la poubelle semble décrire le plus fidèlement les processus de prise de décision organisationnelle. Ce modèle convient particulièrement aux situations dans lesquelles on saisit mal l'environnement ou la technologie ou encore lorsque des acteurs clés vont et viennent tout au long du processus de décision, à cause d'autres activités qui monopolisent leur attention et leur temps. Le modèle a été qualifié de poubelle afin de souligner le caractère aléatoire de ce processus de décision.<sup>17</sup>

Ce modèle est celui de « l'anarchie organisée ». Les décisions naissent de rencontre entre un flux de problèmes ; de solutions ; de participants ; et un flux d'occasions de choisir. Lorsque les solutions, les participants et les possibilités de choix rencontrent, un problème peut être identifié ou même résolu. Toutefois, en raison du caractère aléatoire du processus, les choix peuvent être faits sans résoudre un problème : au surplus, certains problèmes ne sont jamais résolus et des solutions sont proposées, le cas échéant, pour résoudre des problèmes inexistantes, comme par exemple, mettre un ordinateur dans chaque bureau. Néanmoins même dans une anarchie organisée, des problèmes sont résolus, même si les solutions ne sont que l'effet du hasard.

#### **3-2) Les limites du modèle de la poubelle :**

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables:

- il s'écarte résolument du paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate. En cela, il diffère totalement du modèle rationnel, mais aussi du modèle organisationnel (fondé sur l'idée de procédure pour résoudre les problèmes) et du modèle politique (où le problème et la solution sont négociés) ;
- il suggère des explications pour des phénomènes somme toute fréquents tels que des décisions ne résolvant pas les problèmes visés, qui réapparaissent plus tard ou ailleurs, l'adoption de solutions (par exemple, solutions à la mode) alors que la situation n'était pas

---

<sup>16</sup>« STRATEGOR », 4ème édition, Dunod, 2004, p641.

<sup>17</sup>Mary Jo HATCH, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DEBOECK, Paris, janvier 2000, P293.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

Problématique, la persistance de problèmes non résolus (serpents de mer), ou l'incapacité d'attribuer une décision (décision prise sans que personne ne l'ait vraiment voulu) ;

- Il remet en cause l'idée intuitive selon laquelle une décision est un phénomène important, indépendant ou circonscrit.

Le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision.

Les modèles de prise de décision offrent des cadres variés qui peuvent être adaptés à différents contextes et types de décisions. Aucun modèle n'est universellement supérieur ; chaque modèle a ses forces et ses faiblesses, et le choix du modèle dépend souvent du contexte, de la nature de la décision à prendre, et des contraintes auxquelles le décideur est confronté. En pratique, les décideurs peuvent combiner plusieurs modèles ou adapter un modèle à leur situation spécifique pour prendre des décisions plus efficaces et mieux informées.

### **Section 3: La décision financière**

Après avoir exposé les généralités sur la théorie de décision, nous allons dans cette section, essayer de définir et présenter les différents types de décisions financière dans l'entreprise.

La décision financière c'est l'optimisation de la structure financière des firmes et les voies d'amélioration des conditions de leur financement ;

#### **A. Selon l'optique économique**

« Les économistes définissent l'investissement comme l'échange d'une satisfaction immédiate et certaine, à laquelle on renonce contre une espérance que l'on acquiert et dont le bien investi est le support ».<sup>21</sup>

Autrement dit l'investissement est un sacrifice de ressources. Aujourd'hui, destiné à porter ses fruits pendant une période étalée dans le temps.

#### **B. Selon l'optique financière**

« C'est la moins restrictives ; c'est un ensemble des dépenses générant, sur une longue période, des revenus (ou économies) tels que les remboursements de la dépense initial, sont assurés ».<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> PORTRAIT.R et NOUBEL.P, **Les décisions financières dans l'entreprise : méthodes et application**, 5ème édition, Presses Universitaire de France, Paris, 1998, p 362.

<sup>19</sup> CHRISOSOS.J, GILLET.R, **décision d'investissement**, édition e-Node et Pearson Education, paris, 2003, p 9.

<sup>20</sup> ANELKA.T, DHENIN. J-F, PICO.P, SERDECZNY.A, SIMON. P, op.cit., p 222.

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **3.1.1 La démarche générale de la décision d'investissement**

La démarche générale d'un projet d'investissement peut être décomposée en cinq phases<sup>28</sup> :

### **A. La phase de conception du projet**

C'est la phase la plus importante. Elle s'appuie sur une réflexion globale sur l'entreprise : ses finalités, son environnement, ses points faibles et ses points forts, conduisent à une prise de conscience et à proposer des solutions qui prendront la forme de préconisations stratégiques.

Cette première étape laisse une large place à l'imagination et à l'innovation. Elle passe par une interrogation sur les produits de l'entreprise, sur ses clients, sur la concurrence, sur les opportunités et les menaces de l'environnement. La multiplicité et la complexité de ces questions montrent la difficulté de cette première phase.

### **B. La phase d'études préalable**

Il n'est pas envisageable, pour des raisons de coûts et de temps, de procéder à une analyse approfondie et exhaustive de tous les projets. Une première présélection est nécessaire. Parmi l'ensemble des projets imaginés dans la première phase, seuls quelques-uns franchiront le test de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité. La phase d'étude concerne toutes les fonctions de l'entreprise. En particulier, elle s'appuiera sur une étude commerciale permettant d'apprécier le chiffre d'affaire potentiellement réalisable.<sup>29</sup>

### **C. La phase d'évaluation**

Durant la phase des études réalisées, les différents projets sont évalués, le plus souvent pour pouvoir établir un classement entre des projets concurrents ou pour la prise de décision : ils sont évalués à partir d'un critère synthétique permettant d'en apprécier la rentabilité. Cette phase d'évaluation concerne au premier chef le financier de l'entreprise. Cette évaluation passera par une estimation des différents paramètres des projets d'investissement : le montant global de l'investissement, sa durée de vie et l'échéancier des flux de trésorerie qu'il dégagera.

### **D. La phase de décision**

Il est important de dissocier la phase de décision de la phase précédente ; cette distinction indique clairement que la décision n'est pas mécanique mais relève d'une logique stratégique. Il est important de prendre en compte des éléments non financiers pour décider d'un investissement. Au cours de cette phase de prise de décision il importe de retenir que l'évaluation proposée par le financier repose sur des hypothèses. Il est sans doute moins important de rechercher une erreur de calcul que d'identifier les principales hypothèses pour envisager des alternatives.

<sup>21</sup> KOEHIL.J, **Les choix d'investissement**, édition Dunod, Paris, 2003, p 11.

<sup>22</sup> DARBELET. M, **Notion fondamentales de management**, 5ème édition, Foucher, Paris 2006, p 300.

<sup>23</sup> AMELON. J-L, **L'essentiel à connaître en gestion financière**, 3ème édition, Maxima, Paris, 2002, p 206.

<sup>24</sup> DHENIN.JF & FOURNIER.B, op.cit., p 131.

<sup>25</sup> AMELON.J-L, op.cit., p 207.

# Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

## **D. La phase de contrôle**

La planification des investissements doit être couplée avec une procédure de contrôle des réalisations. Cette phase de contrôle permet de s'assurer de l'exécution du projet d'investissement et d'entreprendre les actions correctives qui pourraient s'imposer. Au cours de cette phase, on s'attachera à confronter les prévisions et les réalisations dans la perspective d'améliorer les techniques de prévision et la démarche de décision d'investissement.

### **3.1.2. Les modes de financement**

Le financement est un facteur très important lors du processus décisionnel. Il arrive souvent que pour cause de manque de moyens financiers nombre d'investisseurs soient contraints de réduire la taille de leurs projets ou encore d'opter pour des projets qui consomment moins de fonds. Face à ces difficultés financières, l'investisseur se trouve dans l'obligation de recourir à son environnement financier pour répondre à ses besoins.

#### **3.1.2.1. Les différentes sources de financement**

Pour financer ses activités, l'entreprise peut faire appel à différentes sources de financement. De façon générale, on distingue trois grandes formes de financement : par fonds propres, par emprunt ou par quasi-fonds propres :

##### **A. Le financement par fonds propres**

Le financement par fonds propres consiste pour l'entreprise, à utiliser ses propres ressources (bénéfices en réserve, apports, ....etc.) pour financer son activité. Il s'agit alors de l'autofinancement, ou encore financement interne que l'on scinde en trois éléments : l'autofinancement, l'augmentation de capital, des subventions ou des cessions d'actifs immobilisés. Lorsque l'autofinancement ne suffisant généralement pas à assurer la totalité des besoins en fonds propres des entreprises, elles sont parfois amenées à procéder à des augmentations de capital. Ces opérations qui demeurent peu fréquentes, consistent à vendre à des investisseurs de nouvelles actions de la société. Complexes techniquement, elles sont soumises à un cadre juridique très strict. Elles peuvent revêtir différentes formes, qui toutes n'apportent pas des liquidités supplémentaires.

##### **B. Le financement par emprunt**

Peut porter sur des emprunts bancaires, sur des emprunts obligataires, sur des contrats de crédit-bail ou sur des emprunts auprès d'associés.

##### **C. Le financement par quasi-fonds propres**

Se sont développés surtout à partir de 1978, à la suite de différentes mesures prises par les pouvoirs publics destinées à favoriser l'augmentation des fonds propres des entreprises. Le plus souvent, ces types de financement ne sont pas assortis de droit de vote, aussi ne contribuent-ils pas à la dilution du contrôle de la société. En fait, ces ressources constituent généralement des dettes financières.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

### **3.1.2.2. Le choix de mode de financement**

Le choix d'une structure de financement optimal peut être schématisé par le souci de minimiser les coûts de ressources mise à la disposition de l'entreprise. Ce choix intervient dans le cadre de certaines contraintes qui limitent le champ des possibilités.

Plusieurs contraintes à respecter lors d'une décision de financement<sup>30</sup>:

#### **A. Règle d'équilibre financier minimum**

C'est-à-dire les emplois stables doivent être financés par les ressources stables. Le fond de roulement net global (différent entre les ressources stable et les emplois stable) doit être supérieur ou égale à zéro. Les banques centrales interdisent souvent aux établissements de crédit l'accord de prêts à des entreprises ne respectant pas l'équilibre financier minimum, sous peine de sanctions.

#### **B. Règle de l'endettement maximum**

La capacité d'endettement d'une entreprise se mesure par le ratio d'endettement : total des dettes/valeur des fonds propres. Ce ratio doit être inférieur à deux : la capacité d'endettement correspond à deux fois la valeur des fonds propres. Si ce dernier seuil est atteint, la capacité d'endettement de l'entreprise serait dite saturée. Les entreprises peuvent donc financer leurs investissements par dette dans la limite de 2/3. Mais plus le ratio d'endettement est faible, plus la capacité d'endettement de l'entreprise est importante. Un ratio d'endettement faible constitue une marge de sécurité à la disposition de l'entreprise, dans le cas où un besoin de financement surgirait imprévisiblement. Le total des dettes englobe les dettes financières et non financières.

#### **C. Règle de la capacité de remboursement**

Le montant de dettes de financement ne doit pas présenter plus de 4 fois la CAF annuelle moyenne prévue.

#### **D. Règle minimum de la CAF**

Implique que l'entreprise soit capable de financer une partie (généralement 30%) des investissements pour lesquels elle sollicite des crédits. En effet, très souvent, une entreprise décidant de financer un projet par investissement ne trouvera pas un crédit pour le montant total du coût du projet et devra donc trouver un financement propre complémentaire.

Ainsi, si ces ratios sont proches de la limite, l'entreprise ne peut accroître son endettement à moins d'offrir d'importantes garanties (hypothèques, cautions...etc.) ou d'accepter que les prêteurs exercent un certain contrôle sur sa gestion (en contrepartie du risque encouru). Son choix se réduit alors au financement par capitaux propres et/ou crédit-bail.

---

<sup>30</sup> EL FARISSII, M'RABET. R, op.cit., pp 242-244.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

### **E. Règle de son degré de solvabilité**

La solvabilité générale de l'entreprise mesure, grâce à ses actifs, sa capacité à faire face à ses dettes. La valeur de marché des actifs est rapportée à la valeur des dettes. La valeur des dettes ne pouvant excéder celle des actifs, en cas de liquidation, l'entreprise subit des coûts de faillite. L'actif après liquidation correspondra à l'actif avant liquidation net des coûts de faillite. Les coûts de faillite s'élevant en moyenne au tiers de la valeur de l'entreprise (Andrade et Kaplan, 1998), un actif avant coûts de faillite de 1.5 € est nécessaire pour récupérer un euro de dette. De cette manière, l'actif après coûts de faillite correspondrait à un euro et l'entreprise serait dite solvable. Pour que le ratio de solvabilité générale soit satisfaisant, le total des actifs doit en définitive être supérieur au total des dettes d'une fois et demie.

La prise en considération de ces contraintes conduit à éliminé systématiquement certains modes de financement.

#### **3.1.2.3. Le plan de financement**

Le plan de financement est un document prévisionnel en général établi pour une durée de 3 à 6 ans. Il récapitule les différents flux annuels résultant des besoins et des ressources de l'entreprise.

Il est donc l'expression financière du projet d'investissement, il permet aussi d'assurer l'adéquation entre le montant des dépenses prévisionnelles et le montant des moyens financiers pour les réaliser.

Le plan de financement n'est rien d'autre qu'un tableau de flux prévisionnel établi à un horizon temporel pluriannuel.

Le plan de financement présente donc :

- ✓ Les futurs emplois durables auxquelles l'entreprise devra faire face pendant les années en questions ;
- ✓ Les futures ressources durables dont disposera l'entreprise pour chacun de ces mêmes années.

Les rubriques fondamentales du plan de financement sont similaires à celles du tableau de financement, mais les modes d'établissement de ces deux documents sont différents profondément. Le tableau de financement est un document prévisionnel dont les chiffres reposent sur des hypothèses et des estimations.

### **A. Le principe du plan de financement**

Un plan de financement est construit en deux parties<sup>32</sup>:

---

<sup>32</sup> PORTRAIT. R, CHARLETY.P, Dubois. D, NOUBEL. P, **Les décisions financières de l'entreprise méthodes et applications**, 6ème édition, Refondue, Paris, 2004, p 354.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

✓ La 1<sup>ère</sup> partie présente tous les besoins à long terme prévisionnels d'une part de l'entreprise ;

✓ La 2<sup>ème</sup> partie présente toutes les ressources à long terme dont l'entreprise devra et pourra disposer année par année sur l'ensemble de la période considérée d'autre part.

Il n'existe pas de modèle officiel du plan de financement, la présentation suivante est donc proposée à titre indicatif.

### **a) Les besoins de l'entreprise**

Dans sa présentation standard, le plan s'apparente à un tableau de financement prospectif. On regroupe en général les besoins sous quatre rubriques <sup>33</sup>:

- ✓ Les investissements ;
- ✓ Les augmentations souhaitables du fonds de roulement ;
- ✓ Les charges d'emprunt ;
- ✓ Les dividendes à payer.

#### **Les investissements**

Il s'agit non seulement du programme constituant l'objet principal du plan de financement, donc à caractère exceptionnel (programme d'extension, de diversification ou de modernisation de l'activité, programme d'investissement immobilier, etc.), mais aussi de ce que nous appellerons les investissements de renouvellement, ayant pour but de maintenir en l'état l'outil de production.

#### **Les augmentations souhaitables du fonds de roulement**

Le plan de financement doit prendre en compte les augmentations du BFR (besoin en fonds de roulement) assuré au projet. Ces dernières sont appropriées par les variations en BFR.

On remarque que le BFR est en relation avec le chiffre d'affaire.

On utilise la relation pour estimer la variation du BFR. On utilise la relation qui existe entre le chiffre d'affaire (H.T) et le BFR d'exploitation.

#### **Les charges d'emprunt**

Il s'agit, d'une part, de remboursement en capital des emprunts déjà contractés dans le passé, d'autre part, des remboursements d'emprunts qui devront être contractés, si besoin est, pour le financement du programme d'investissement considéré.

#### **Les dividendes à payer**

Il s'agit, bien sûr, de la « rémunération » des actionnaires de l'entreprise.

---

<sup>33</sup> Ibid., p 355.

## Chapitre I : La prise de décision dans l'entreprise

### **b) Les ressources prévisionnelles**

Les ressources sont multiples, il s'agit de toutes les ressources durables internes ou externes dont on peut bénéficier l'entreprise :

- ✓ L'augmentation du capital ;
- ✓ Les cessions d'actifs ;
- ✓ La CAF ;
- ✓ Les prélèvements sur fond de roulement ;
- ✓ Les subventions et primes d'équipement ;
- ✓ La récupération de la TVA ;
- ✓ Le reliquat des crédits obtenus ;
- ✓ Les crédits demandés.

On remarque que seule l'augmentation du capital par rapport en numéraire et concurrence des seules sommes libérés (constitue une ressource réelle susceptible de financer les emplois).

Pour les augmentations des dettes de financement, il s'agit des dettes supérieures à une année.

## Chapitre I: La prise de décision dans l'entreprise

### **Conclusion**

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité inséparable dans la vie organisationnelle et au travail du gestionnaire, en effet la décision résulte essentiellement d'un choix opérer entre différentes options ou solutions possibles.

Nous avons expliqué les différentes classifications de la décision qui sont proposé par différent auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision, et on a déterminé les acteurs.

Nous avons aussi exposé les différents modèles de processus décisionnel dans un premier lieu, le modèle de l'acteur unique d'où nous avons déterminé que dans ce modèle le décideur est substantivement rationnel, puis nous avons expliqué le modèle organisationnel d'où nous avons traité la rationalité limitée du modèle classique, et aussi on a traité le modèle de la poubelle. Et sans oublier le processus de prise de décision

## **Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision**

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### **Introduction:**

L'appréciation de la situation financière de l'entreprise, la mesure de sa capacité de créer de la valeur, de sa solvabilité et de sa liquidité passent nécessairement par des outils de base. On appelle « outil » le moyen ou l'instrument utile à une activité. Nous pouvons donc dire que « l'outil d'analyse financière » c'est l'instrument ou le moyen pour effectuer l'analyse, c'est-à-dire, connaître la situation de l'entreprise, son équilibre financier, sa rentabilité et trouver l'orientation de la prise de décisions.

L'analyse financière propose un vaste ensemble d'outils et de méthodes. Ainsi, chaque analyste dispose de larges possibilités de choix quant aux instruments qu'il peut utiliser et la façon de les mettre en œuvre.

Une analyse orientée vers l'étude des risques de faillite ou de la solvabilité s'applique le plus souvent à l'étude du bilan (analyse statique) et s'intéresse à l'ajustement entre les engagements contractés par l'entreprise et les liquidités qu'elle peut espérer dégager. Une analyse orientée vers l'étude des performances s'applique principalement à l'étude du compte de résultat, pour rendre compte de la formation des soldes intermédiaires de gestion et les comparer aux flux d'activité ou aux moyens engagés par l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de traiter les outils de l'analyse financière susceptibles d'aider les responsables d'entreprise dans la prise des décisions.

Pour cela, il est scindé en trois sections :

Dans la première section consacrée à l'analyse par les équilibres financiers, l'équilibre va être étudié à travers le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette.

Dans la seconde section, on présentera l'outil d'analyse par les soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement.

La troisième section sera consacrée à l'analyse par la méthode des ratios qui représente un outil complémentaire de l'analyse financière.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### **Section 1 : l'analyse par l'équilibre financier.**

L'appréciation de l'équilibre financier constitue un thème fondamental de l'analyse financière. Les problèmes de solvabilité consistent à tenter de répondre à la question suivante : « L'entreprise est-elle solvable ? » c'est-à-dire, est-elle en mesure d'honorer ses engagements à long, moyen et à court terme. Il s'agit donc de savoir comment à un instant donné, les actifs sont financés, en distinguant les emplois et les ressources selon leur degré de liquidité et d'exigibilité.

L'équilibre financier sera étudié à travers trois indicateurs :

- L'aptitude de l'entreprise à financer ses besoins d'investissement est déterminée par l'indicateur de fonds de roulement (FRN).
- L'aptitude de l'entreprise à financer ses besoins d'exploitation est déterminée par l'indicateur de besoin en fonds de roulement (BFR).
- L'aptitude de l'entreprise à financer ses besoins immédiats est déterminée par l'indicateur de trésorerie (TN).

#### **1. Le fonds de roulement net**

Le fonds de roulement net est un indicateur essentiel car il met en évidence la politique de financement des investissements nécessaires à l'activité de l'entreprise. Il constitue une marge de sécurité pour l'entreprise, cette marge est déterminée par le surplus des ressources permanents sur les besoins permanents.<sup>1</sup>

Le surplus dégagé après le financement des besoins à long terme sera utilisé pour renforcer les besoins d'exploitation et faire face aux besoins de financement à court terme.

##### **1.1 Mode calcul**

On peut calculer le FRN par deux méthodes<sup>2</sup> :

###### **1.1.1 Par le haut du bilan**

La détermination du fonds de roulement net est assez simple en pratique, il suffit de recenser et d'évaluer les ressources stables ainsi que les emplois durables et de les soustraire.

Selon la première formulation, le FRN est calculé comme suit :

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées}$$

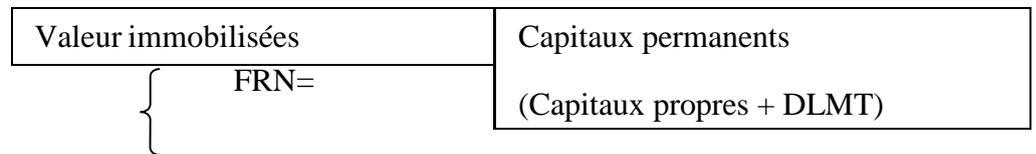
<sup>1</sup> ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO IRYNA, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op.cit., p66.

<sup>2</sup> COHEN Elie, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edition EDICEF, Paris, 1991, pp 117-118.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Cette formulation met l'accent sur l'ajustement entre les capitaux permanents et les valeurs immobilisées ainsi que le suggère le schéma ci-dessous.

**Schéma n°1** : détermination du FRN par le haut du bilan



Source : Etabli par nos mêmes.

### 1.1.2 Par le bas du bilan

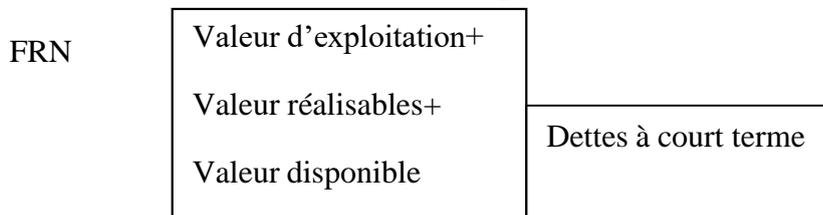
Le fonds de roulement net est généralement calculé par le haut du bilan, mais il peut aussi être calculé par le bas du bilan.

Selon la seconde formule, le FRN est calculé comme suit :

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

Cette formulation met l'accent sur l'ajustement entre les emplois cycliques et les dettes à court terme ainsi que le suggère le schéma ci-dessous.

**Schéma n°2** : Détermination du FRN par le bas du bilan



Source : Etabli par nous-mêmes.

## 1.2 Interprétation du fonds de roulement net

On peut ressortir trois cas différent de FRN<sup>3</sup> :

**FRN > 0** Capitaux permanents > Valeurs immobilisées

Cette situation indique que l'entreprise est en équilibre financier à long terme, c'est à dire les ressources stables financent en intégralité les emplois durables et une partie des emplois cycliques.

Un FRN positif reflète une bonne situation financière de l'entreprise, et donc elle assure un équilibre financier à long terme. Mais un FRN jugé très élevé, il est préférable pour les décideurs de prendre certaines décisions comme par exemple :

<sup>3</sup> ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irina, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op.cit., p67

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- Le lancement de nouveaux investissements ;
- Le remboursement d'une partie des dettes.

**FRN = 0** Capitaux permanents = Valeurs immobilisées

Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier minimum. Ici, les ressources stables couvrent les emplois durables sans qu'un excédent ne soit généré, ainsi que les emplois cycliques couvrent la totalité des dettes à court terme.

**FRN < 0** Capitaux permanents < valeurs immobilisées

Dans cette situation, les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations, dans une seconde expression, le montant des emplois cycliques laisse prévoir des recettes à court terme insuffisante pour rembourser l'ensemble des dettes à court terme, ceci indique un déséquilibre à long terme et l'absence d'une marge de sécurité et par conséquent, l'entreprise utilise les dettes à court terme pour financer une partie de ses besoins permanents.

Afin d'apporter des mesures correctives à cette situation plusieurs décisions peuvent être prises, entre autre nous pouvons citer :

- L'augmentation des capitaux permanents (l'ouverture du capital, faire appel à l'endettement à long terme ...)
- La cession des immobilisations incorporelles inutiles.

### 1.3 Évolution du FRN

Un FRN est nécessaire dans la plupart des entreprises. Selon une analyse dynamique, il est donc important pour l'entreprise de suivre l'évolution de son FR sur plusieurs exercices :

**Tableau n°02** : Evolution du FR

Variation	ORIGINES	EFFETS
Augmentation du fonds de roulement	 <ul style="list-style-type: none"> <li>+Ressources durables.</li> <li>- Emplois stables.</li> </ul>	Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du FR ne provienne pas uniquement d'un endettement à LT.
Diminution Du fonds de roulements	 <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Emplois stables</li> <li>- Ressources durables</li> </ul>	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence de financement d'investissements rentables.
Fonds De roulement	Stabilité des ressources	-Stagnation temporaire De

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Identique	durables et des emplois stable.	l'entreprise. -ralentissement prolongé de croissance.
-----------	---------------------------------	--

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, gestion et analyse financière, DUNOD, paris 1994, p61

Le fonds de roulement net (FRN) permet de mettre en évidence la politique de financement des investissements nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Les décisions financières majeures sont présentes dans le cadre de la gestion financière à long terme. Elles sont le plus souvent irréversibles et concernent l'allocation des ressources stables, en fonction du plan stratégique et de financement qui en découle.

De ce fait, avant d'opter pour quelconque décision, les dirigeants doivent étudier au préalable la situation financière de l'entreprise en procédant à l'analyse de l'équilibre financier à long terme, ce qui leur permet de savoir si leur entreprise est solvable d'une part et de savoir si les ressources à long terme peuvent financer les emplois stables d'autre part. Ce type d'analyse permet d'aider les dirigeants à prendre les bonnes décisions en termes de choix d'investissement ou de financement.

### **2. Besoin en fonds de roulement (BFR)**

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 » (BFR).

Les besoins de financement entraînés par le cycle d'exploitation, correspondent aux avances de fonds que l'entreprise est contrainte d'effectuer pour constituer ses stocks et pour accorder des délais de paiement à ses partenaires débiteurs.

Une entreprise de distribution accumule des marchandises afin de les mettre à disposition de ses clients. De même pour une entreprise qui exerce une activité de production, elle doit accumuler des matières premières, des produits finis, semi-finis et en cours. Dans ce cas, l'entreprise effectue une avance de fonds, elle « gèle » des liquidités pour constituer son stock, elle est donc confrontée à un besoin de financement du stock.

#### **1 2.1 Mode de calcul**

On peut dès lors formuler comme suit le besoin en fonds de roulement (BFR) :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT} \text{ (hors dettes financière et concours bancaires)}$$

Le calcul du BFR se schématise comme suit :

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### Schéma n°3 : détermination du BFR

VALEURS D'EXPLOITATIONS (VE)	DETTES A COURT TERME (DCT)
+	
VALEURS REALISABLES (VR)	<b>BFR+</b>

Source : Etabli par nous-mêmes.

Nous distinguées le BFR d'exploitation (BFRE, ou BFE pour « besoin en financement d'exploitation ») et BFR hors exploitation (BFRHE), car certains éléments de l'équation précédente ne sont pas directement liés à l'exploitation.<sup>4</sup>

#### 2.1.1 Besoins de fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Ils sont issus du cycle d'exploitation et proviennent de la différence entre les besoins de financement d'exploitation (actifs circulants d'exploitation) et les ressources d'exploitation (passifs circulants d'exploitation).

- Besoins d'exploitation ce sont :

- Les stocks.
- Comptes clients et effets à recevoir,
- Effets escomptés non-échus,
- TVA déductible sur achat,
- Avances et acomptes au personnel,
- Avances et acomptes versés sur commandes d'exploitation,
- Charges constatées d'avance relative à l'exploitation.

- Ressources d'exploitation

On les nomme également dettes d'exploitation :

- Fournisseurs et effets à payer (liés aux achats et non financiers),
- TVA à payer,
- Dettes sociales et fiscales (hormis l'impôt sur les bénéfices),
- Avances et acomptes reçus sur commandes en cours,

<sup>4</sup> RIVET Alain, Gestion financière, Edition Ellipses, Paris, 2003, pp29-30.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- Produits constatés d'avances relatifs à l'exploitation.

On en déduit :

$$\text{BFRE} = \text{Besoins d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

### **2.1.2 Besoins de fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

Ce sont les autres composantes des créances et des dettes non financières. En distinguant les besoins (actifs circulants hors exploitation) des ressources (passifs circulants hors exploitation), on obtient :

- Besoins hors exploitation :

Ils sont souvent assimilés aux créances diverses :

- Autres débiteurs,
- Acomptes d'impôt sur bénéfices,
- Associés : capital souscrit appelé non versé,
- Sociétés apparentées,
- Charges constatés d'avances hors exploitation,
- Valeurs mobilières de placement non rapidement transformables en liquidités.

- Ressources hors exploitation

Ils sont souvent regroupés dans la rubrique dettes diverses :

- Autres créditeurs,
- Dettes fiscales (impôt sur les bénéfices),
- Associés, sociétés apparentées,
- Produits constatés d'avances hors exploitation.

On peut ainsi déduire

$$\text{BFRHE} = \text{Besoins hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation}$$

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### 2.2 Interprétation de Besoin en Fonds de Roulement

On peut ressortir trois cas différents<sup>5</sup> :

$$\mathbf{BFR > 0} \longrightarrow \mathbf{VE + VR > DCT}$$

Cette situation indique que l'entreprise est en équilibre financier, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

Dans une analyse statique, l'entreprise réalise un équilibre financier à court terme sauf si le BFR dégagé est couvert par le FR, ce qui est donc un signe d'une bonne gestion.

Par contre, dans une analyse dynamique, il faut procéder à l'étude de l'évolution du BFR d'une année à une autre car ses éléments évoluent proportionnellement à l'activité.

$$\mathbf{BFR = 0} \longrightarrow \mathbf{VE + VR = DCT}$$

Dans ce cas, l'entreprise a réalisé un équilibre financier minimum à court terme. Les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

$$\mathbf{BFR < 0} \longrightarrow \mathbf{VE + VR < DCT}$$

Dans ce cas, l'entreprise est en déséquilibre financier à court terme, les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitation. Il correspond à un excédent de ressources qui va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

Ce déséquilibre est dû à un ralentissement de l'activité économique de l'entreprise. Pour remédier à cette situation, on doit agir soit sur les dettes à court terme en diminuant les achats à crédit et en remboursant les dettes fournisseurs soit sur les valeurs d'exploitation en augmentant ou en relançant la production, soit sur les valeurs réalisables en augmentant les ventes à crédit.

### 3. La trésorerie nette (TN)

Cette notion est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour payer ses dettes à bonne date et ce, compte tenu de son cycle d'activité, de ses variations saisonnières éventuelles et des délais de paiement qu'elle consent à sa clientèle.

La trésorerie résulte de la différence entre les actifs de trésorerie, c'est-à-dire les disponibilités, et les passifs de trésorerie, c'est-à-dire les dettes financières les plus rapidement exigibles (concours bancaire courants et soldes créditeurs de banque).

---

<sup>5</sup> ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irina, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op.cit. p69

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Cependant, à partir de la relation d'équilibre du bilan, la TN se déduit de l'écart entre le FR et le BFR.

### 3.1 Mode de calcul

On peut calculer la TN selon deux formules<sup>6</sup> :

1<sup>er</sup> formule :

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

2<sup>ème</sup> formule :

$$\text{TN} = \text{Valeur disponibles} - \text{trésorerie passive}$$

On note que :

- Les valeurs disponibles sont constituées de : caisse, banque, effets escomptés échus, les valeurs mobilières de placements (VMP) ;
- La trésorerie passive est constituée de : concours bancaires.

### 3.2 Interprétation de la trésorerie nette

$\text{TN} > 0 \rightarrow$  Trésorerie active  $>$  Trésorerie passive

Une trésorerie positive indique une situation financière équilibrée à très court terme. Dans ce cas, la situation traduit une aisance de la trésorerie car l'entreprise dispose d'un surplus de liquidité qui lui permettra de rembourser les dettes financière à court terme.

$\text{TN} < 0 \rightarrow$  Trésorerie active  $<$  Trésorerie passive

Cette situation de trésorerie négative reflète une situation critique car l'entreprise est dépendante de ses ressources financière à court terme, c'est-à-dire, les liquidités dont elle dispose ne suffisent pas pour rembourser les dettes à court terme.

### 3.3 La variation de la TN

La valeur de la TN dépend de la valeur du FR et du BFR, on peut distinguer trois cas<sup>7</sup> :

$\text{TN} > 0 \rightarrow \text{FR} > \text{BFR}$ , trois cas sont possibles :

<sup>6</sup> COHEN Elie, op.cit., p134.

<sup>7</sup> COHEN Elie, Analyse financière, 4ièm éd, Edition ECONOMICA, Paris, 1997, pp288-290.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

FR(+) et BFR(+) :

L'activité dégage un besoin de financement, lequel est pleinement assuré par des ressources à long terme. La situation de l'entreprise est très bonne puisqu'elle dispose même d'un matelas de ressources à long terme supplémentaires. Cependant, la trésorerie ne devrait pas être trop importante sauf en phase de préinvestissement, car cela traduit une mauvaise gestion.

FR(+) et BFR(-) :

L'activité dégage un excédent de ressources à court terme, s'ajoutant à un excédent de ressources à long terme pour constituer une trésorerie importante. Une telle situation se justifie si elle est temporaire. En effet, en cas contraire, l'entreprise aurait tout intérêt à réduire son endettement.

FR(-) et BFR(-) :

L'entreprise finance en partie ses actifs à long terme par un excédent de ressources à court terme dégagé par l'activité. Le reste de cet excédent constitue la trésorerie de l'entreprise.

Cette situation est délicate dans la mesure où des ressources à court terme financent en partie des actifs à long terme. Elle suppose notamment une bonne entente avec les banquiers. Il y a un léger risque d'insolvabilité (de non règlement d'une échéance à court terme) si la trésorerie devient trop faible.

$TN = 0$   $FR = BFR$  Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier idéal, c'est le cas le plus favorable dont l'entreprise doit s'assurer que le fonds de roulement couvre complètement le besoin en fonds de roulement.

**$TN < 0 \rightarrow FR < BFR$** , trois cas sont possibles :

FR(+) et BFR(+) :

Le besoin de ressources dégagé par l'activité est satisfait par les ressources stables et par les concours bancaires. Cette situation est tout à fait viable durablement, cependant les concours bancaires étant souvent plus coûteux que les dettes à long terme, dans ce cas, l'entreprise a intérêt à rétablir une trésorerie positive en transformant ses emprunts à court terme en dettes à long terme.

FR(-) et BFR(+) :

Les concours bancaires financent à la fois une partie des actifs immobilisés et le besoin de financement dégagé par l'activité. Cette situation est dangereuse et doit normalement être régularisée par l'emploi de ressources stables (financement propre ou dettes à long terme) à la place des concours bancaires de trésorerie. Le risque d'insolvabilité est élevé.

FR(-) et BFR(-) :

L'entreprise finance en partie son actif immobilisé par un excédent de ressources à court terme dégagé par l'activité et par un concours bancaires de trésorerie. Cette situation est

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Délicate dans la mesure où des ressources à court terme financent en partie des emplois à long terme. Cette analyse est très importante car toutes les opérations réalisées par l'entreprise se traduisent par une entrée et une sortie de fonds, qu'il s'agisse d'opérations d'exploitation, d'investissement ou de financement. Elle permet de prévoir les conséquences des décisions administratives sur la santé financière de l'entreprise et donne des réponses aux groupes intéressés par la situation financière de l'entreprise.

### **4) le rôle des indicateurs d'équilibre financier dans la prise de décision :**

Les indicateurs d'équilibre nous donnent la situation réelle de l'entreprise car elle évalue la performance de l'entreprise afin qu'elle fournisse au directeur financier des informations pour prendre des décisions liées aux sources optimales de financement et à la décision de planification. En plus de cela, il donne des informations sur la liquidité de l'entreprise et sur la structure financière de l'entreprise, cela aide donc à prendre la décision d'investissement proposée.

Dans l'étape spéciale de l'analyse financière cette analyse est effectuée sur la durée de vie prévue de l'investissement afin de s'assurer que les financements nécessaires sont disponibles pour sa mise en œuvre et que l'investissement se traduit par des liquidités pour couvrir ses passifs.

L'analyse financière : outil de prise de décisions

Analyse de liquidité : Cette analyse vise à connaître le cash-flow pendant la période de mise en œuvre.

Analyse de la structure du capital : Cette analyse vise à vérifier que le financement est cohérent avec l'investissement en termes de type et de durée des investissements fixes ou en fonds de roulement.

## **Section 2 : L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF)**

L'analyse de l'activité de l'entreprise repose, entre autres, sur l'étude de la formation du résultat de l'exercice. Pour cela, au lieu de se contenter de tirer le solde du compte de résultat de l'exercice par comparaison de la totalité des produits et des charges, il convient de calculer les soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui font apparaître des étapes dans la formation du résultat. Cela permet par exemple, de mettre en évidence les causes d'évolution du résultat d'un exercice à l'autre, ou bien de comparer les structures de résultat de plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité.

L'étude du compte de résultat permet aussi de déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) qui est un indicateur qui présente le surplus monétaire dégagé par l'activité de l'entreprise.

### **2.1) Les soldes intermédiaires de gestion**

A l'aide des SIG, il est possible d'évaluer les conséquences des décisions de gestion dans un contexte économique donné (celui de l'entreprise étudiée) et de comparer les performances de cette dernière avec celles de son secteur.

#### **2.1.1) Définition des soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Le tableau des SIG constitue un instrument de gestion et d'analyse financière précieux pour les entreprises en ce qui concerne l'origine de la formation du résultat. Il retrace d'une manière détaillée les étapes de réalisation du résultat de l'entreprise.<sup>8</sup>

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

L'étude des SIG permet :

- La compréhension de la formation du résultat ;
- De suivre dans le temps et dans l'espace l'évolution de la performance et la rentabilité de l'activité de l'entreprise.

### 2.1.2) Calcul des soldes intermédiaires de gestion

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion se fait en plusieurs étapes : chiffre d'affaires, la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut

D'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et le résultat net.

- **Chiffre d'affaires (CA)**

Le chiffre d'affaires traduit le volume des affaires réalisées avec les tiers à l'occasion de l'activité économique. Il représente le premier compte à calculer, il nous renseigne sur la vocation de l'entreprise et les sources de création du chiffre d'affaires. Dans une entreprise à double vocation, le chiffre d'affaires réalisé par la production vendue doit être important en comparaison avec celui réalisé par les ventes de marchandises.

C'est le premier indicateur qui intéresse les partenaires tant financiers que commerciaux. Il est à l'origine des résultats dégagés par l'entreprise. Toutefois, l'importance du chiffre d'affaires n'est pas toujours synonyme de rentabilité. Cette dernière doit être analysée en approfondissant l'analyse à travers les autres indicateurs du tableau de formation des résultats. Pour l'analyste financier, il doit :

- Etudier les évolutions prévisionnelles du chiffre d'affaires ;
- Expliquer les variations de ce chiffre d'affaires ;
- Préciser son origine.

Le chiffre d'affaires se calcul comme suit :

**Tableau n°03** : Calcul du chiffre d'affaires (CA)

DESIGNATIONS	MONTANTS
Ventes de marchandises	
+ Productions vendus	
+ Prestations de services	
= chiffre d'affaires (CA)	

Source : MOUSSIN, cours analyse et diagnostic financier, 3<sup>ème</sup> année, comptabilité et audit, FSECG, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013.

- **La marge commerciale**

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

La marge commerciale, appelée encore marge brute, concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale. Elle mesure les ressources d'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale. Elle peut être calculée par ligne de produits afin d'analyser la contribution de chacune à la formation de la marge commerciale globale de l'entreprise.<sup>9</sup>

La marge commerciale résulte de la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues. Ce solde est typique aux entreprises commerciales ou à double vocation (mixte).

Dans une entreprise mixte, ce solde doit être positif car l'activité commerciale est lancée pour soutenir l'activité de base. Nous pouvons calculer la marge commerciale de la manière suivante

:

**Tableau n°04 : Calcul de la marge commerciale**

DESIGNATION	CHARGES	PRODUITS
Vente des marchandises		
(-) Coût d'achat des marchandises vendues : * achat de marchandises vendues * variation de stock de marchandises		
= Marge commerciale		

Source : DUPLAT Claude-Annie, analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Edition Vuibert, 2004, p88.

- **Production de l'exercice**

La notion de production est réservée aux entreprises ayant une activité de fabrication et de transformation de biens et de services.

C'est un concept mieux adapté que celui du chiffre d'affaires. Il permet, surtout pour les entreprises à cycle de production long de faire apparaître, en plus de ce qui a été produit et vendu, ce qui a été stocké, ainsi que ce qui a été immobilisé pour les utilisations propres de l'entreprise.<sup>10</sup>

Ce solde prend en considération l'ensemble des biens et services produits par une entreprise industrielle ou commerciale durant un exercice donné, quel que soit leur destination : ventes, stocks ou immobilisations. Le mode de calcul est le suivant :

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

**Tableau n°05** : Calcul de la production de l'exercice

DESIGNATIONS	CHARGES	PRODUITS
Productions vendus		
+ production stockée		
+ production immobilisée		
= Production de l'exercice		

Source : MELYON Gérard, gestion financière 4ièm éd, Edition BREAL, France, 2007, p103.

La valeur ajoutée est la somme de la marge commerciale et de la production de l'exercice, de laquelle sont retirées les consommations en provenance des tiers (fournisseurs, transport, énergie, prestataires, etc.). C'est la richesse générée par l'activité de l'entreprise. Cet indicateur représente l'effet métier ou le savoir-faire de l'entreprise. La création de valeur ajoutée est une nécessité pour l'entreprise si elle veut être compétitive et gagner des parts de marché. Et c'est en mobilisant des moyens techniques, des ressources naturelles et des compétences humaines que l'entreprise crée de la valeur.<sup>11</sup>

C'est un bon indicateur de la rentabilité potentielle de l'entreprise, puisque c'est de la valeur ajoutée que découle l'ensemble des indicateurs de rentabilité au niveau de l'état des soldes de gestion.

La valeur ajoutée se calcule comme suit :

- **La valeur ajoutée**

**Tableau n°06** : Calcul de la VA

DESIGNATION	CHARGES	PRODUITS
(+/-) Marge commerciale		
(+) production de l'exercice		
(-) consommation en provenance des tiers : * achat stocké de matière première * achat non stocké de matière première * variation de stock de MP * services extérieurs * achat de sous-traitance		
= Valeur ajoutée (VA)		

Source : BERNET-ROLLANDE Luc, pratique de l'analyse financière, Edition DUNOD, paris, 2009, p146.

La formation du résultat, qu'il soit positif ou négatif, est due à de multiples facteurs. Nous avons étudié précédemment la prise en compte des ventes, de la production et des achats, consommation et charges externes qui conduisent à la valeur ajoutée.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Nous allons maintenant étudier l'incidence des autres produits et charges qui permettent de déterminer le résultat en étudiant et analysant les autres étapes que sont l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et le résultat net.

- **Excédent brut d'exploitation**

Il est certainement le solde le plus important dans l'analyse de la performance économique car il mesure la rentabilité de l'activité indépendamment des éléments exceptionnels, éléments financiers et fiscaux que peut subir l'entreprise.<sup>12</sup>

Il est la véritable ressource née de l'exploitation et représente le surplus économique dégagé par les seules opérations d'exploitation.

L'excédent brut d'exploitation se calcule comme suit :

**Tableau n°07** : Calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

DESIGNATION	CHARGES	PRODUITS
Valeur ajoutée		
+ Subventions d'exploitation		
- Frais de personnel		
- Impôts et taxes		
=Excédent brut d'exploitation (EBE)	(-) EBE	(+) EBE

Source : NIPPERT Anne, Finance d'entreprise, Edition Galion, Paris, 2009 p93.

- **Résultat d'exploitation hors produits et charges financières**

Il traduit la performance économique de l'établissement indépendamment de sa politique de financement et du régime d'imposition des bénéfices. Il donne une indication sur la capacité de l'entreprise à pouvoir rémunérer les apporteurs de capitaux (intérêts sur emprunt et dividendes), il peut être très enrichissant d'y accorder une plus grande importance.<sup>13</sup>

Il se calcule comme suit :

**Tableau n°08** : Calcul du résultat d'exploitation hors produits et charges financières

DESIGNATION	CHARGES	PRUDUITS
EBE / IBE		
+ Reprises sur amortissements et provisions		
+ Produits de gestion courante		
+ Transferts de charges d'exploitation		
- Charges de gestion courante		
- Dotations aux amortissements		
= Résultat d'exploitation hors produits et charges financières		

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13ièm éd, op.cit. p48.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### • **Résultat courant avant impôt**

Le résultat courant met en lumière la performance globale (industrielle, commerciale et financière) hors fiscalité de l'entreprise dans le cadre de ses activités courantes puisqu'il prend en compte l'ensemble des produits et des charges hors opérations exceptionnelles. Il se différencie souvent sensiblement du résultat d'exploitation dans beaucoup d'entreprises dont la structure est, soit très solide avec des excédents constants de trésorerie, soit très fragile avec un endettement très lourd notamment à court terme.<sup>14</sup>

Il traduit donc :

- la qualité de la gestion financière de l'entreprise à des fins stratégiques (participations, emprunts à long terme...) ;
- les rendements de sa gestion de trésorerie et de financement à court terme du cycle d'exploitation.

Il se calcule comme suit :

**Tableau n°09** : Calcul du résultat avant impôt

DESIGNATION	CHARGES	PRODUITS
Résultat d'exploitation hors produits et charges financières		
(+) Produits financiers		
(-) Charges financières		
(+) quotes-parts de résultat sur opérations faites en communs		
= Résultat avant impôt		

Source : MELYON Gérard, op, cit, p104.

### • **Résultat exceptionnel**

Puisque le résultat est exceptionnel, les opérations prises en compte pour établir ce solde sont par essence non reproductibles, le résultat exceptionnel est donc très fluctuant, il ne peut être utilisé pour une étude prospective. On isole en général les éléments ayant trait à des opérations dites en capital (plus ou moins-values sur cession d'actifs).<sup>15</sup>

L'analyse du résultat exceptionnel doit faire l'objet d'une étude attentive pour plusieurs raisons

- Il peut sensiblement modifier le résultat net et, donc si l'on n'y prend pas garde, fausser l'étude de la performance de l'activité de l'entreprise.

<sup>14</sup> BERNET-ROLLANDE Luc, op.cit. p157.

<sup>15</sup> BERNET-ROLLANDE Luc, op.cit. p159.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- convient d'étudier de près les résultats obtenus sur les cessions d'immobilisations : des pertes récurrentes sur cession peuvent dénoter des amortissements insuffisants, une mauvaise politique d'investissement ou encore un mauvais entretien des équipements.

**Tableau n° 10** : Calcul du résultat exceptionnel

DESIGNATION	CHARGES	PRODUITS
Produits exceptionnels		
(-) Charges exceptionnelles		
=Résultat exceptionnel		

Source : Elaboré par nous-mêmes

- **Résultat net**

C'est le résultat net tel qu'il figure au bas du compte de résultat ainsi qu'au passif du bilan avant répartition. Le résultat net est obtenu en rajoutant ou en retranchant le résultat exceptionnel au résultat courant avant impôt et en déduisant la participation des salariés aux fruits de l'exercice et l'IBS. Il intéresse tout particulièrement la direction car c'est une ressource de financement de l'entreprise (politique de mise en réserve) et les actionnaires qui eux y voient une source de revenu (distribution des dividendes).

Le résultat renseigne sur la rentabilité générale de l'entreprise, il sert à rémunérer les actionnaires ou à enrichir l'entreprise.<sup>16</sup>

Il se calcule comme suit :

**Tableau n°11** : Calcul du résultat net

DESIGNATIONS	CHARGES	PRODUITS
Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel		
- Participation des salariés au résultat de l'exercice		
- IBS		
= Résultat net		

Source : COULAUD Alain, op.cit., p15.

<sup>16</sup> GUYVARCH, Annick, op.cit., p14.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### **2.4) Capacité d'autofinancement (CAF)**

La Capacité d'autofinancement, fait partie des indicateurs de performance de l'entreprise couramment utilisés pour analyser et évaluer une entreprise. La qualité des informations qu'elle apporte sur la possibilité d'investissement d'une entreprise en font un indicateur régulièrement suivi par les dirigeants d'entreprise, leurs partenaires financiers et les actionnaires.

- **Définition de la CAF**

La capacité d'autofinancement est une ressource durable interne de financement générée par l'activité de l'entreprise pour un exercice, restant à disposition de l'entreprise lorsque tous les produits auront été encaissés et les charges décaissées. Elle traduit l'aptitude de l'entreprise à rémunérer les associés, à investir, à rembourser les emprunts, à constituer et à renforcer la marge de sécurité financière, à couvrir les pertes probables et les risques, sans faire appel des ressources externes.<sup>17</sup>

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière et donc son potentiel d'endettement.

- **Calcul de la CAF**

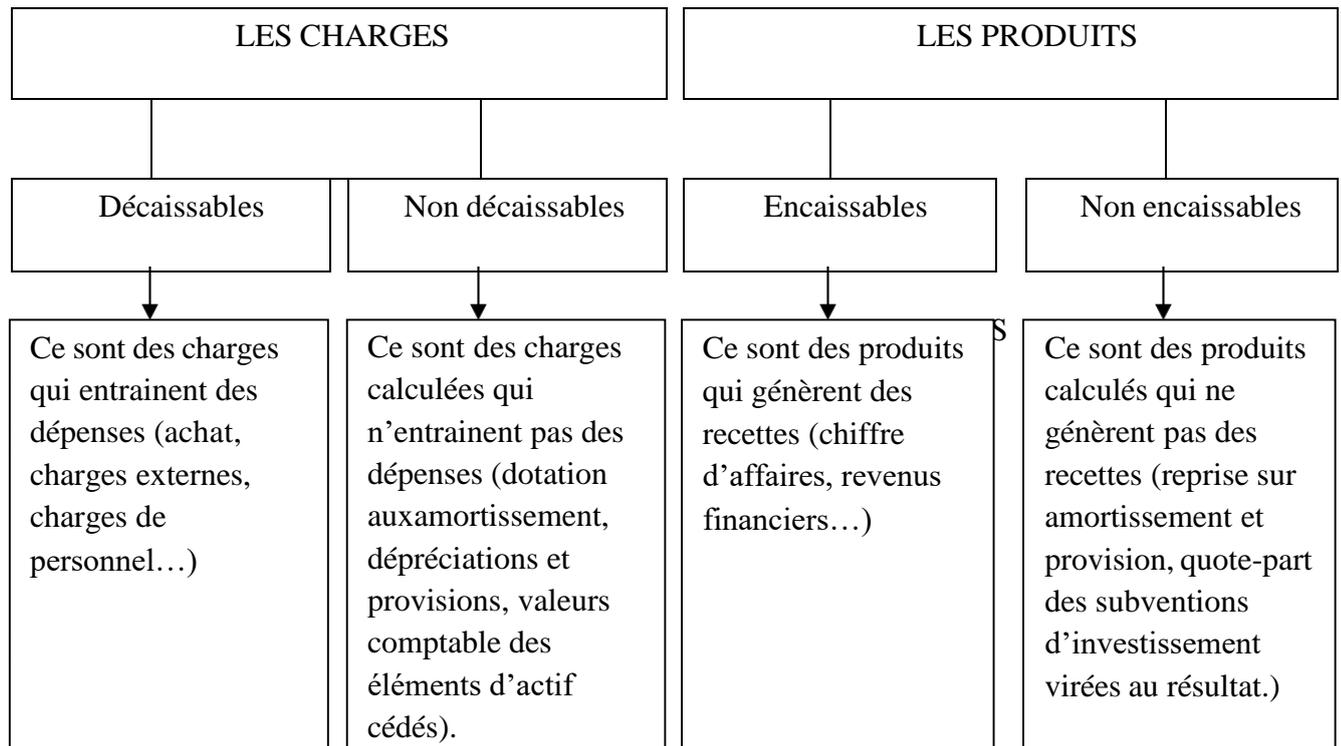
La capacité d'autofinancement se calcule à partir du résultat, elle correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Il est important de distinguer les charges décaissables des charges non décaissables et les produits encaissables des produits non encaissables comme le montre le schéma suivant :

---

<sup>17</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13<sup>ème</sup> éd, op.cit., p61.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

**Schéma n°1** : classement des produits et charges selon leur conséquence sur la trésorerie



Source : GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13<sup>ième</sup> éd, op.cit., p62.

La capacité d'autofinancement se calcule selon deux méthodes :

- La méthode soustractive : explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou insuffisance brut d'exploitation (EBE).

<p>Excédent brut d'exploitation(ou insuffisance brut d'exploitation)</p> <p>+ Transfert de charges (d'exploitation)</p> <p>+ Autres produits (d'exploitation)</p> <p>- Autres charges (d'exploitation)</p> <p>+/- Quote-part de résultat sur opérations faites en communs</p> <p>+ Produits financiers (a)</p> <p>- Charges financières (b)</p> <p>+ Produits exceptionnels (c)</p> <p>- Charges exceptionnelles (d)</p> <p>- Participation des salariés aux fruits de l'exercice</p> <p>- Impôt sur les bénéfices</p> <p>= Capacité d'autofinancement</p>
--

Source : CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry, gestion financière, 3<sup>ième</sup> éd, Edition Dunod, paris, 2006, p34

- a) .Sauf reprise sur amortissement, dépréciation et provisions Financiers
- b) Sauf dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions
- c) Sauf : - Produits de cessions des immobilisations ;

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice ;
- Reprise sur dépréciations et provisions exceptionnelles.
- (a) Sauf : - Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés ;
- Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions exceptionnels.
- La méthode additive :

En pratique, un calcul plus rapide de la capacité d'autofinancement s'opère à partir du résultat net de l'exercice.

Résultat net de l'exercice

+ Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions  
- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions  
+ Valeur comptables des éléments d'actifs cédés  
- Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés  
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice  
= Capacité d'autofinancement

Source : CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry, op, cit, p34.

### 2.3) L'autofinancement

La CAF ne peut être affectée intégralement au financement du développement de l'entreprise. Ce surplus monétaire n'indique en effet que les possibilités d'autofinancement de l'entreprise pour un exercice déterminé car une partie du CAF doit servir au paiement des dividendes pour rémunérer les apports des actionnaires.<sup>18</sup>

L'enrichissement réel de l'entreprise se mesure par l'autofinancement.

Le montant de l'autofinancement est obtenu par la formule suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{distribution des dividendes}$$

L'autofinancement représente la richesse retenue par l'entreprise pour elle-même. Il constitue, par excellence, la ressource interne destinée à couvrir en tout ou partie les emplois de l'exercice. Cet enrichissement de l'entreprise se décompose habituellement en autofinancement de maintien et en autofinancement d'expansion.

- L'autofinancement de maintien permet de conserver le niveau des moyens de production en valeur de remplacement. Il comprend, outre les dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions, la hausse des prix liés à l'inflation.

<sup>18</sup> MELYON Gérard, op, cit, pp137-139.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- L'autofinancement d'expansion va au-delà de maintien car il permet à l'entreprise de financer une part de sa croissance (investissement en moyens plus important et plus performant). Cet autofinancement résulte de certaines décisions de gestion (non distribution du bénéfice, réduction du bénéfice).

### - L'évolution de la CAF et de l'autofinancement

Plus la capacité d'autofinancement est élevée, plus l'entreprise est indépendante financièrement et plus elle pourra avoir recours aux emprunts en cas de besoins. Toutefois, un autofinancement excessif peut détourner les associés de l'entreprise par manque de distribution de dividendes. Par contre, une détérioration régulière de la CAF ou une CAF négative traduit une situation critique et une augmentation du risque financier.<sup>19</sup>

Pour conclure, nous pouvons affirmer que l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion est primordiale pour tout analyste intéressé par la rentabilité et la performance de la société. Toutefois, une bonne compréhension de la signification économique des différents soldes est indispensable pour apprécier la gestion de l'entreprise.

### Section 3 : L'analyse par la méthode des ratios

Ce sont des outils de comparaison qui visent à analyser la gestion, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise. Les ratios contribuent à repérer rapidement les forces et faiblesses de l'entreprise. Il existe beaucoup de possibilités pour établir des ratios. On distingue les ratios de liquidité, les ratios de structure financière, les ratios d'activité et de gestion, les ratios de rentabilité, ratios de profitabilité et les ratios liés à la CAF.

#### 3.1) L'analyse par la méthode des ratios

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel de l'activité de l'entreprise. L'exploitation du résultat ainsi obtenu permet de faciliter la tâche de l'analyse financière. Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise ».<sup>20</sup>

##### 3.1.1) Les principaux ratios

Il existe une multitude de choix des ratios. Cependant, une sélection rigoureuse doit être faite selon leur utilité, leur importance, les problèmes à résoudre et l'intérêt de l'analyste. De ce fait, pour notre étude, nous avons choisi les ratios suivants :

<sup>19</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13<sup>ème</sup> éd, op, cit, p65.

<sup>20</sup> CHIHA. K, gestion et stratégie financière, 2<sup>ème</sup> éd, Edition HOUMA, Alger, 2006, p40.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- Ratios de structure
- Ratios de gestion
- Ratios d'activité
- Ratios de liquidité
- Ratios liés à la CAF

### **Ratios de structure**

Les ratios de structure analysent principalement les grandes masses du haut du bilan. Ils expriment les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier.

#### **2.1.1 Ratios de financement des emplois stables**

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$$

Ce ratio vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. Lorsqu'il est Supérieur à 1, il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplois à plus d'un an. Ce qui signifie un fonds de roulement positif.<sup>21</sup>

#### **2.1.2 Ratio de solvabilité générale**

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque le total de l'actif permet de couvrir l'ensemble des dettes.<sup>22</sup>

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Total des dettes}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable d'honorer ses engagements.

<sup>21</sup> ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Iryna, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p75.

<sup>22</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13<sup>ème</sup> éd, op, cit, p146.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### 2.1.3 Ratio d'autonomie financière

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. En raison de son mode de calcul, il doit être supérieur à 1.<sup>23</sup>

### 2.1.4 Ratio de la capacité d'endettement

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{DLMT}}$$

Ce ratio mesure le poids du financement assuré par les associés par rapport aux DLMT. Autrement dit, la part des ressources stables assurée par les associés. Il est d'usage de considérer que les DLMT soient au plus égale aux ressources propres, autrement dit, en stricte orthodoxie financière, une entreprise dispose d'une capacité d'endettement dans la mesure où ce ratio est supérieur à 1. Une variante du ratio consiste à comparer les ressources propres aux ressources stables, dans ce cas, on considère que les ressources propres doivent être au moins égale à 50% des ressources stables.<sup>24</sup>

## 2.2 Ratios de gestion

L'intérêt du calcul de ces ratios réside dans le fait que la connaissance des délais de rotation des actifs circulants permet d'associer, pour un niveau d'activité donné, des niveaux prévisibles d'en-cours stocks, clients ou fournisseurs.

Les ratios de gestion donnent de bonnes indications sur la qualité de la gestion des actifs circulants, sur leur liquidité et sur l'exigibilité des dettes d'exploitation. Leur analyse est totalement liée avec celle du besoin en fonds de roulement. Trois types de ratios peuvent être calculés.

### 2.2.1 Ratio de rotation des stocks

- Rotation des stocks des entreprises commerciales

Il se calcule de la manière suivante :

$$\frac{\text{Stocks moyen de marchandises / coût}}{\text{D'achat des marchandises vendues}} \times 360$$

<sup>23</sup> Idem. p129.

<sup>24</sup> BERNET-ROLLANDE Luc, op, cit, pp188-189.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- Rotation des stocks des entreprises industrielles

Le calcul est le suivant :

Stocks moyen de matières  
premières/coût d'achat des matières  
premières consommées  $\times 360 J$

Stocks moyen des produits finis /  
Coût de production des produits vendus  
 $\times 360 J$

Ce ratio traduit la vitesse de rotation des stocks. Plus il est élevé, plus l'entreprise fait tourner rapidement ses stocks. Il mesure la durée d'écoulement des stocks. Une augmentation de cette durée entraîne une augmentation du BFRE.<sup>25</sup>

### 2.2.2 Ratio de délai de recouvrement des créances

Il se calcule comme suit :

Créances clients / chiffre  
d'affaires  $\times 360 J$

Ce ratio représente la durée moyenne du crédit clients accordée par l'entreprise à ses clients. Plus cette durée est importante, plus le besoin en fonds de roulement est élevé. Les créances clients étant inscrites au bilan TVA incluse, il faut considérer le chiffre d'affaires toutes taxes incluses (CA TTC).<sup>26</sup>

### 2.2.3 Ratio de délai de remboursement des fournisseurs

Il se calcule comme suit :

Dettes fournisseurs et comptes  
rattachés / achats (TTC)  $\times 360 J$

Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio de crédit clients.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Corinne, Gestion financière 8<sup>ème</sup> éd, édition DUNOD, Paris, 2009, p54.

<sup>26</sup> CABANE Pierre, op, cit, p333.

<sup>27</sup> ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Corinne, op, cit, p54.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### 2.3 Ratios de liquidité

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. C'est une mesure de la solvabilité immédiate. Ce critère, très suivi par les banques, est à surveiller, surtout en période d'encadrement du crédit.

On distingue trois ratios<sup>28</sup>:

#### 2.3.1 Ratio de liquidité générale

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio résume l'équilibre financier à court terme. Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Plus le ratio est supérieur à 1, plus le besoin en fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation.

#### 2.3.2 Ratio de liquidité restreinte (relative)

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Créances à moins d'un an + disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il s'agit d'un ratio similaire au précédent, mais plus prudent puisqu'il exclut les stocks dont la liquidité est jugée incertaine.

#### 2.3.3 Ratio de liquidité immédiate

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Disponibilités + Valeurs mobilières de placement}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.

### 2.4 Ratios d'activité

Ces ratios mesurent la rentabilité de l'entreprise et traduisent la productivité du chiffre d'affaires.

---

<sup>28</sup> CABANE Pierre, op, cit, p335.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### 2.4.1 Ratio de la marge commerciale

Il se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$$

La marge commerciale s'exprime en pourcentage du chiffre d'affaires pour mesurer son évolution. De plus, par comparaison avec le taux de marge commerciale moyen du secteur d'activité, l'entreprise peut se situer par rapport à ses concurrents.<sup>29</sup>

Plus le taux de marge est élevé, plus l'activité commerciale est rentable. L'évolution de la marge commerciale provient de la variation de trois facteurs suivants :

- Chiffre d'affaires en volume et/ou en prix ; - Prix d'achat ;
- Variation des stocks de marchandises (déstockage, sur stockage).

Le niveau de la marge commerciale traduit également le pouvoir de négociation de l'entreprise face à ses fournisseurs et auprès de ses clients.

### 2.4.2 Ratio de productivité

- Calcul :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ainsi que le poids des charges externes. Plus le ratio est important et moins l'entreprise fait appel aux tiers et investissements.<sup>30</sup>

### 2.4.3 Ratios de partage de la valeur ajoutée

$$\text{Facteur humain} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} \quad \square 10$$

Il mesure la part de la valeur ajoutée qui sert à rémunérer le travail des salariés.

$$\text{Facteur capital} = \frac{\text{EBE}}{\text{Valeur ajoutée}} \quad \square 10$$

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Il mesure la part de la richesse créée qui sert à renouveler le capital investi.

### 2.5 Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilités permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. La rentabilité constitue une notion centrale dans la gestion et la finance d'entreprise. On distingue<sup>31</sup> :

#### 2.5.1 Rentabilité économique

Le calcul est le suivant :

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Ressources stables}} \quad \square 10$$

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser ses ressources stables.

#### 2.5.2 Rentabilité financière

Le calcul est le suivant :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \quad \square 10$$

Ce ratio mesure la rentabilité nette des moyens mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires.

### 2.6 Ratios liés à la CAF

La capacité d'autofinancement permet d'apprécier la capacité de remboursement, l'autofinancement et la rentabilité par rapport à l'activité de l'entreprise.

#### 2.6.1 La capacité de remboursement

- Calcul :

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

Ce ratio permet d'appréhender la capacité de l'entreprise à générer des ressources suffisantes pour lui permettre de rembourser ponctuellement les emprunts à moyen ou à long terme

<sup>31</sup> AMELON, Jean-Louis, Gestion financière, op, cit, pp136 137.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Qu'elle a contracté. On considère généralement que les dettes à moyen ou à long terme ne doivent pas dépasser 3 à 4 fois la capacité d'autofinancement, autrement dit, le ratio ne doit pas être supérieur à 3 ou 4.<sup>32</sup>

### 2.6.2 Ratio d'autofinancement

L'autofinancement est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise. Il est intéressant de mettre en rapport ces deux indicateurs et d'en apprécier l'évolution à partir du ratio suivant<sup>33</sup> :

$$\frac{\text{Autofinancement}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Il mesure la part de la valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement. L'évolution positive de ce ratio dans le temps traduit une amélioration de l'indépendance financière de l'entreprise.

Pour conclure cette section, nous pouvons affirmer que les ratios constituent un outil permettant de trier et de sélectionner les informations en mettant en évidence les points clés de l'entreprise. Les ratios financiers servent simplement à mettre en évidence les résultats des décisions financières qui ont été prises ou qui le seront.

## 2. L'importance de l'analyse financière sur la prise de décision

L'analyse financière est un outil essentiel pour les entreprises qui souhaitent contenu prendre des décisions éclairées. Elle permet d'examiner les états financiers de l'entreprise, tels que le bilan et le compte de résultat, et de déterminer sa performance financière et sa santé financière.

L'analyse financière peut être utilisée pour de nombreux objectifs différents, tels que l'évaluation de la rentabilité, la gestion du capital de travail, la planification de la croissance et la préparation à l'expansion. Elle peut également être utilisée pour évaluer la valeur de l'entreprise et pour établir des objectifs de performance financière à long terme.<sup>34</sup>

- **Évaluation de la rentabilité :**

L'analyse financière permet de déterminer si l'entreprise est rentable et de mesurer sa rentabilité. Elle peut être utilisée pour évaluation de la marge bénéficiaire de l'entreprise, qui est la différence entre les revenus et les coûts, ainsi que pour calculer le taux de rentabilité, qui mesure le pourcentage de bénéfice généré par les investissements de l'entreprise.

- **Gestion du capital de travail :**

<sup>32</sup> BERNET-ROLLANDE Luc, op, cit, p189.

<sup>33</sup> GRANDGUILLLOT Francis et Béatrice et, 13ièm éd, op, cit, p65.

<sup>34</sup><https://www.studocu.com/document/importance-de-l-analyse-financiere-dans-la-prise-de-decision/>

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

Le capital de travail est la différence entre les Actifs et passifs courants d'une entreprise. L'analyse financière peut être utilisée pour évaluer la situation financière de l'entreprise et déterminer si elle dispose de suffisamment de fonds pour couvrir ses besoins en trésorerie à tribunal à terme.

- **Planification de la mission :**

L'analyse financière peut être utilisée pour établir des objectifs de croissance à long terme et pour planifier les investissements nécessaires pour atteindre ces objectifs. Elle permet également de déterminer si l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour financer sa croissance.

- **Préparation à l'expansion :**

L'analyse financière peut être utilisée pour l'évaluation la viabilité financière de projets d'expansion, tels que l'ouverture de nouvelles succursales ou l'entrée sur de nouveaux marchés. Elle permet de déterminer si l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour financer ces projets et d'évaluer les risques financiers associés.

- **Évaluation de la valeur de l'entreprise :**

L'analyse financière peut être utilisée Pour évaluer la valeur de l'entreprise et pour déterminer sa valeur de marché. Elle peut être utilisée pour établir la valeur des actions de l'entreprise et verser déterminer si elles sont surévaluées ou sous-évaluées.

- **Etablissement d'objectifs de performance financière à long terme :**

Enfin. L'analyse financière peut être utilisée pour établir des objectifs de performance financière à long terme et pour mettre en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. Elle peut également être utilisée pour suivre le progrès solution de l'entreprise vers ces objectifs et pour apporter des ajustements au besoin.

Il existe de nombreux outils et techniques d'analyse financière, tels que le ratio de rentabilité, le ratio de solvabilité, le ratio de liquidité elle rapport de découverte. Ces ratios permettent de mesurer différents aspects de la performance financière de l'entreprise et de comparer cette performance à celle de ses concurrents ou à des références industrielles.

- **Ratios de rentabilité :**

Les ratios de rentabilité mesurant la rentabilité de l'entreprise en compare les bénéfices à différents éléments du bilan et du compte de résultat. Parmi les ratios de rentabilité les plus courants, on trouve le ratio de marge brute, qui mesure le pourcentage de bénéfice généré par les ventes, et le ratio de marge bénéficiaire, qui mesure le pourcentage de bénéfice généré par les revenus.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

- **Ratios de solvabilité :**

Les ratios de solvabilité mesurant la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Parmi les ratios de solvabilité les plus courants, on trouve les ratios de dette totale sur le total des actifs, qui mesurent la proportion des actifs de l'entreprise financés par la dette, et le ratio de dette nette sur le capital propre, qui mesure la proportion du capital propre de l'entreprise financée par la dette.

- **Ratios de liquidité :**

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Parmi les ratios de liquidité les plus courants, on trouve le ratio de liquidité immédiate, qui mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins en trésorerie à court terme, et le ratio de liquidité générale, qui mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme en utilisant tous ses actifs liquides.<sup>35</sup>

- **Ratios de découverte :**

Les ratios de découverte mesurant la performance de l'entreprise en comparant les bénéfices à différents éléments du bilan et du compte de résultat. Parmi les ratios de découverte les plus courants, on trouve le ratio de rotation des actifs, qui mesure la rapidité avec laquelle l'entreprise convertit ses actifs en cash, et le ratio de rotation du capital de travail, qui mesure la rapidité avec laquelle l'entreprise convertit son capital de travail en cash.

- **Analyse des états financiers :**

L'analyse des états financiers consiste à examiner les états financiers de l'entreprise, tels que le bilan et le compte de résultat, et à en tirer des conclusions sur sa performance financière. Elle peut être effectuée en utilisant des ratios financiers ou en comparant les états financiers de l'entreprise à ceux de ses concurrents ou à des benchmarks industriels.

- **Analyse de trésorerie :**

L'analyse de la trésorerie consiste à suivre l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et à déterminer si elle dispose de suffisamment de fonds pour couvrir ses besoins en trésorerie à court terme. Elle peut être effectuée en utilisant des ratios de liquidité ou en examinant le flux de trésorerie de l'entreprise, qui indique les entrées et sorties de trésorerie au cours d'une période donnée. L'analyse de la trésorerie est essentielle pour gérer efficacement la trésorerie de l'entreprise et pour prévoir les besoins en fonds de roulement.

En outre, l'analyse financière peut être utilisée pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et pour mettre en place des stratégies pour améliorer sa performance financière. Elle peut également être utilisée pour évaluer les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée et pour mettre en place des mesures de gestion des risques.

---

<sup>35</sup> [https://fr.m.wikipedia.org/ratio\\_de\\_liquidite](https://fr.m.wikipedia.org/ratio_de_liquidite).

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

L'importance de l'analyse financière sur la prise de décision de l'entreprise réside dans le fait de :

### ✓ **La performance financière de l'entreprise :**

L'analyse financière permet de suivre l'évolution de la performance financière de l'entreprise au fil du temps et de déterminer si elle est en croissance, en stagnation ou en déclin. Elle permet également de déterminer si l'entreprise atteint ses objectifs financiers et de repérer les domaines qui nécessitent une attention particulière.

### ✓ **Les décisions éclairées :**

L'analyse financière fournit aux dirigeants d'entreprise les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées sur les investissements, les acquisitions, les nouvelles lignes de produits ou les projets de développement. Elle leur permet de comprendre les implications financières de ces décisions et de déterminer si elles sont viables sur le plan financier.

### ✓ **Gérer les finances de l'entreprise :**

L'analyse financière peut être utilisée pour évaluer la santé financière de l'entreprise et pour mettre en place des stratégies pour améliorer sa trésorerie. Elle peut également aider à la gestion du capital de travail, en permettant de déterminer les besoins en fonds de roulement et de trouver des moyens de les couvrir.

### ✓ **Évaluer les risques financiers :**

L'analyse financière permet également d'évaluer les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée, tels que le risque de défaut de paiement, le risque de taux d'intérêt ou le risque de changement. Elle permet de mettre en place des mesures de gestion des risques pour protéger l'entreprise contre ces risques.

### ✓ **Communiqué avec les parties prenantes :**

Enfin, l'analyse financière est un outil important pour communiquer avec les différentes parties manifestent de l'entreprise, telles que les actionnaires, les banques, les fournisseurs et les employés. Elle leur permet de comprendre la situation financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en conséquence.

## Chapitre II : Les outils d'analyse financière pour la prise de décision

### **Conclusion**

L'analyse financière permet de doter l'entreprise d'un ensemble de techniques et mécanismes financiers qui lui permettent de connaître dans quelle mesure elle est assurée de maintenir ses équilibres financiers et de maintenir durablement son activité, et donc porter un jugement sur ses perspectives d'avenir.

Les outils de l'analyse financière permettent d'appréhender la situation économique et financière de l'entreprise. Cependant, les indicateurs de gestion utilisés pour réaliser l'analyse financière sont variés de façon à répondre aux attentes des différents utilisateurs.

Tout au long de ce chapitre, nous avons cherché à montrer les différents outils de l'analyse financière qui permettent d'apporter des éclairages aux utilisateurs sur la santé financière de l'entreprise et de leur faciliter la prise de décisions.

Dans ce chapitre, nous avons constaté ce qui suit :

- Les outils de l'analyse financière permettent d'apporter des informations pertinentes sur l'état de la structure patrimoniale de l'entreprise et d'apprécier son activité et sa rentabilité ;
- L'analyse financière en tant que moyen de management, semble donc s'imposer aux entreprises de façon impérative, dans la mesure où elle leur fournit les outils et instruments nécessaires à la prise de décision aussi bien opérationnelles que stratégiques (analyse de l'activité et de la rentabilité, équilibre financier, choix d'investissement, sources et mode de financement, etc.).

Dans le dernier chapitre consacré au cas de la vallée, nous allons mettre en pratique tous ces outils en vue d'éclairer les responsables sur les décisions financières à prendre.

## **Chapitre III: Etude et analyse de la situation Financière de La Laiterie la vallée**

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil : La laiterie La VALLEE.**

A travers notre stage au sien de la laiterie LA VALLEE qui se situe à TAZMALT, wilaya de Bejaia, nous allons essayer d'appliquer l'analyse financier a base des états financiers (bilan ; TCR) dans un but précis, celui de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions posées au début de ce travail.

Mais avant de s'engage dans notre analyse, on doit tout d'abord commencer par une présentation générale de S.A.R.L (LA VALLEE).

#### **1) Présentation de La Laiterie la vallée :**

##### **1-1) Historique :**

La laiterie LA VALLEE est une société à responsabilité limitée « S.A.R.L », spécialisé sans la production d lait pasteurisée en sachet et l'ben, elle a été créé en 1998 par les frères ZEGGANE ; en 2000 l'installation des équipements était sur pied, mais elle n'est rentré en production qu'en avril 2001 ; Et cela dû à la rareté de la poudre du lait sur le marché international ; à cause de l'apparition des différentes maladies (fièvre, aphteuse, vache folle) qui ont touché le cheptel à l'échelle international, ce qui a engendre par la suite une flambé. Le prix de revient d'un litre du lait avoisinait les 22DA, le prix administré par l'État était 18.55DA, jusqu'à à la fin de janvier 2001 ; ou l'état décidé de relève le prix 23.35 ce qui a permet de démarrée la production. Depuis cette date, et grâce à la qualité du produit et au travail sérieux et la diligence de membre de la société, la laiterie LA VALLEE a réussi de réservées a placé sur la marche Algérien.

##### **1-2) L'environnement de la Laiterie La VALLEE :**

LA VALLEE est située dans la commune de TAZMALT à 80km du chef-lieu de wilaya de BEAIA ; Elle est bordée par :

LA commune de BENI MELLIKECHE en nord

- BOUDJELLIL au sud
- AKBOU à lest
- CHORFA à l'ouest

##### **1-3) Missions et objectifs de LA VALLEE :**

**1-3-1) Les missions :** Les principales missions consistent à la production et la commercialisation des produits finis qu'elle mit à la disposition de la clientèle.

L'entreprise vise à devenir parmi les premiers sur le marché Algériens et ceci en offrant à ses clients :

- ❖ Des produits de bonnes qualités.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

- ❖ Servir le marché en produisant et distribuant les différentes qualités qui correspondent à la demande du marché.
- ❖ Amélioration de la rentabilité pour assurer le développement.

### **1-3-2) Les objectifs :**

- ❖ Maitre à la disposition les produits laitiers et ses dérivés.
- ❖ La recherche et le développement industriel, la production, la transformation, le conditionnement, la promotion, la commercialisation et la distribution à tous les stades des produits laitiers.
- ❖ La réalisation des opérations immobilières.
- ❖ La réalisation des bénéfices et des gains.

### **1-4) Les différentes tâches et services de LA VALLEE :**

#### **• La direction générale :**

Toute entreprise doit avoir une direction générale ; elle est pour but de définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives.

Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

Pour le cas de la vallée ; la direction générale contient trois services :

- la direction commerciale occupée par le chef de service commercial
- la direction de production occupée par le directeur de production
- la direction de service comptable et finance occupé par la chef de service

- **La direction commerciale :** Ce service se charge de tout ce qui concerne l'approvisionnement et la vente

➤ Service d'approvisionnement : dont on trouve

Les démarcheurs ; magasinier ; déclarant en douane

➤ Service vente : facturier ; caisse

- **La direction de production :** elle est chargée de quatre services :

➤ Service maintenance : ingénierie en maintenance

➤ Service préparation : -Ingénieur

-Six agents de préparation

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

➤ Service de production :

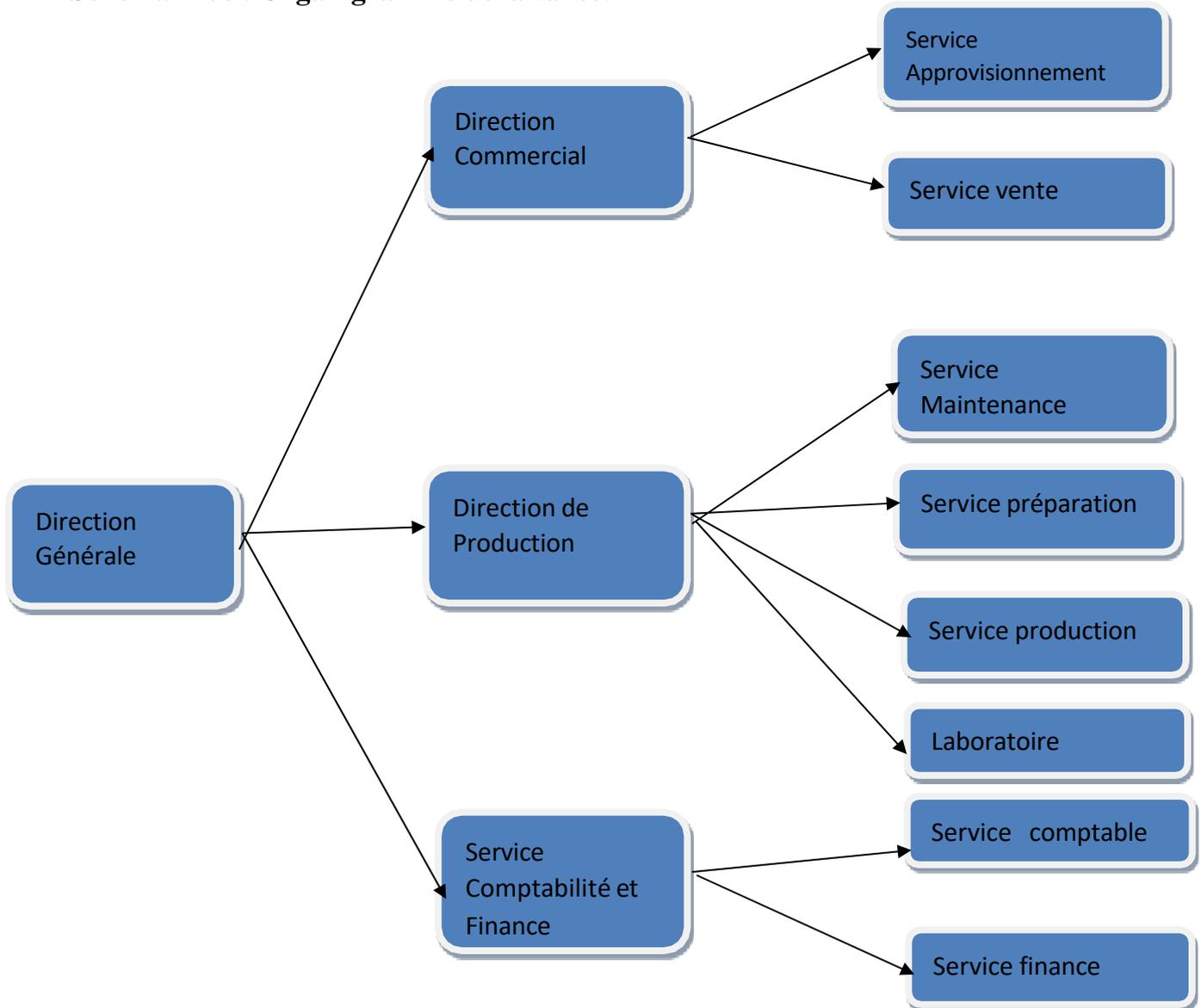
- Ingénieur de production avec
- Dix manutentionnaires
- Quatre agents d'entretien
- Deux agents polyvalents

➤ Laboratoire :

- chef de laboratoire
- Ingénieur en microbiologie
- Ingénieur en physico-chimie
- TS en microbiologie
- TS en physico-chimie

- **La direction de service comptabilité et finance** : elle est composée de deux services, le premier c'est le service de comptabilité et le service de financement, ils ont pour :
  - préparer et mettre à jour les budgets
  - tenir la comptabilité
  - pratiquer le contrôle de gestion

Schéma n°06 : Organigramme de la vallée.



Source : document la laiterie LA VALLEE.

### **SECTION 02 : Analyse de la situation financière et de rentabilité de la SARL LA VALLEE.**

Dans cette section, nous essayerons d'analyser la situation financière de LA SARL LA VALLEE.

Cette analyse se basera en premier lieu sur l'analyse de la structure financière fondée sur l'équilibre financier. En deuxième lieu, sur l'analyse des différents ratios. En troisième lieu une analyse à travers les SIG. Cette analyse est effectuée essentiellement à l'aide des comptes annuels (bilan et compte de résultat) durant les trois exercices 2020,2021 et 2022.

#### **2-1) Elaboration des bilans financiers et fonctionnels de la SARL LA VALLE BEJAIA**

Cette partie est consacrée pour la construction des bilans financiers et fonctionnels élaborés à partir des bilans comptables puisque ceux-ci ne peuvent être utilisés directement qu'après avoir opéré les retraitements et les reclassements nécessaires, afin de faciliter leurs études.

##### **2-1-1) Bilans financiers de la SARL LA VALLE BEJAIA (2020, 2021, 2022)**

###### **2-1-1-1) Présentation des bilans financiers (2020, 2021, 2022)**

Les tableaux ci-dessous à savoir le tableau 13 et 14 représentent l'actif et le passif du bilan financier pour les années 2020, 2021, 2022.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

**Tableau N°13 : Présentation de l'actif du bilan financier des exercices 2020, 2021 et 2022. (UM=1 DA)**

Actif	2020	2021	2022
<b>Actif immobilisée :</b>			
Immobilisation incorporelle	0	0	
Immobilisation corporelle	46 176 000	44 976 000	44 976 000
Immobilisation en cours :	0	0	
Immobilisation financière non courant :			
Impôt différés actif	0	0	0
<b>Total actif immobilise</b>	<b>46 176 000</b>	<b>44 976 000</b>	<b>44 976 000</b>
Valeurs d'exploitation :			
Stocks et en cours	2 581 748	3 698 429	4 647 348
<b>Total valeur d'exploitations</b>	<b>2 581 784</b>	<b>3 698 429</b>	<b>4 647 348</b>
Valeur réalisable :			
Client	29 073	33 893	35 149
Autre débiteurs	0	0	0
Impôts	120 722	865 729	749 842
Autre actif courants	0		
<b>Total valeurs réalisables</b>	<b>149 795</b>	<b>899 622</b>	<b>784 991</b>
Valeurs disponibles			
Trésorerie	841 387	6 854 336	8 100 332
<b>Total valeurs disponibles</b>	<b>841 387</b>	<b>6 854 336</b>	<b>8 100 332</b>
<b>Total actif circulants</b>	<b>3 572 930</b>	<b>11 452 387</b>	<b>13 532 671</b>
<b>Total Actif</b>	<b>49 748 930</b>	<b>56 428 387</b>	<b>58 508 671</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

**Tableau N°14: Présentation de passif du bilan financier des exercices 2020, 2021et 2022. (UM=1 DA)**

Passif	2020	2021	2022
Capitaux propres :			

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Capital émis	32 031 236	38 963 260	42 538 258
Résultat net	10 022 042	3 574 997	5 619 328
<b>Total capitaux propre</b>	<b>42 053 260</b>	<b>42 538 257</b>	<b>48 157 586</b>
<b>DLMT :</b>			
Provisions et produits	0	0	0
Comptabilisés d'avance	0	0	0
<b>Total DLMT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>42 053 260</b>	<b>42 538 257</b>	<b>48 157 586</b>
<b>DCT :</b>			
Fournisseurs et compte rattachés	6 021 334	10 039 268	6 784 984
Impôt	654 395	2 251 345	2 722 091
Autre dettes	534 965	246 749	153 919
Trésorerie passif	484 978	1 352 768	690 091
<b>Total DCT</b>	<b>7 695 670</b>	<b>13 890 130</b>	<b>10 351 085</b>
<b>Total passif</b>	<b>49 748 930</b>	<b>56 428 387</b>	<b>58 508 671</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

### 2-1-1-2) Elaboration des bilans financiers en grandes masses :

#### Exercice 2020

**Tableau N°15 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2020, (UM=1 DA)**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilisé	46 176 000	92,82%	Capitaux parements	42 053 260	84,54%
Actif circulant	3 572 930	7,18%	Capitaux propre	42 053 260	84,54%
Valeur d'exploitation	2 581 930	5,18%	DLMT	000	24,57%
Valeur réalisables	149 795	0,3%	DCT	7 695 670	
Valeur disponibles	841 387	1,7%			
<b>Total actif</b>	<b>49 748 930</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>49 748 930</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### Exercice 2021

Tableau N°16 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2021. (UM=1 DA)

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilise	44 976 000	79,70%	Capitaux parents	42 538 257	75,38%
Actif circulant	11 452 387	20,30%	Capitaux propre	42 538 257	75,38%
Valeur d'exploitation	3 698 429	6,55%	DLMT	0	24,62%
Valeur réalisables	899 622	1,6%	DCT	13 890 130	
Valeur disponible	6 854 336	12,15%			
<b>Total actif</b>	<b>52 428 387</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>56 428 387</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### Exercice 2022

Tableau N°17 : Le bilan financier en grandes masses pour l'année 2022. (UM=1 DA).

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilise	44 976 000	76,87%	Capitaux parents	48 157 586	82,31%
Actif circulant	13 532 671	23,13%	Capitaux propre	48 157 586	82,31%
Valeur d'exploitation	4 647 348	7,94%	DLMT	0	26,71%
Valeur réalisables	784 991	1,34%	DCT	10 351 085	
Valeur disponibles	8 100 332	13,85%			
<b>Total actif</b>	<b>58 508 671</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>58 508 671</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### Commentaire :

#### ➤ L'actif du bilan :

- **Les immobilisations** : nous constatons que les valeurs immobilisées sont en augmentation d'une année à une autre. Entre 2020 et 2021 il y'a eu une augmentation de 46 176 000 DA à 44 976 000 DA, entre 2021 à 2022 y'a une stagnation suite à l'acquisition des équipements de production et sociaux. En générales les immobilisations représentent plus de 76% du bilan, ce qui logique pour une entreprise qui a pour activité principale la production et la distribution.
- **Les valeurs d'exploitations** : Les valeurs d'exploitation de l'entreprise sont constituées d'un seul compte avec une augmentation d'une année à une autre suite à l'augmentation des équipements de production et malgré cette augmentation, les valeurs d'exploitation représentent une part faible du total du bilan qui n'excède pas 8%. Donc on constate que la valeur du stock influence la trésorerie et en particulier le BFR.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

- **Les valeurs réalisables** : Représentent une part supérieure à 0,3% du total du bilan. On remarque que les valeurs réalisables sont augmentées de 149 795 DA (2020) à 899 622 DA (2021), en 2022 les valeurs réalisable a connu une diminution à 784 991DA suite à la baisse du compte débiteurs du passif.
  - **Les valeurs disponibles** : Une part qui n'excède pas 14% de total du bilan (part relativement faible). Les disponibilités de l'entreprise ont enregistré une augmentation de 841 387 DA à 8 100 332 DA en 2020 à 2022, donc cette évolution est due principalement à diminution des autres dettes et impôts. Il est donc un bon signe pour l'entreprise car celles-ci se sont transformées en liquidités disponibles et atteste donc de la bonne gestion de recouvrement des créances.
- **Passif de bilan :**
- **Les Capitaux propres** : Avec un pourcentage supérieur à 75% les capitaux propres dominent le passif de bilan, ainsi en 2020 elle représente une valeur de 42 053 260 DA, et en 2021 une valeur de 42 538 257 DA soit une augmentation de 484 997 DA. En 2022, la valeur des capitaux Propres accrue jusqu'à 48 157 586 DA soit une augmentation de 5 619 329 DA.
  - **Les DLMT** : Durant les trois années la Sarl LA VALLEE n'a pas enregistré des dettes à long moyen terme.
  - **Le passif Courant** : nous remarquons que les dettes à court terme sont en évolution en 2020 elles représentent 7 695 670 DA, en 2021, elles ont atteint 13 890 130 DA soit une augmentation De 6 194 460 DA. En 2022, elles sont diminuées à 10 351 085 DA par rapport à 2021. Cette diminution est due essentiellement à la diminution des dettes d'investissement.

Le but est de savoir si les capitaux permanents arrivent à financer la totalité de l'actif Immobilisé et si les DCT arrivent quant à elles, à financer les emplois cycliques. L'appréciation de cet équilibre financier de l'entreprise nous pousse à calculer : le FR, le BFR et la trésorerie.

### **2-1-2) Bilans fonctionnels de la SARL LA VALLE BEJAIA (2020, 2021, 2022)**

#### **2-1-2-1) Présentation des bilans fonctionnels (2020, 2021, 2022)**

Les tableaux ci-dessous à savoir le tableau 18 et 19 représentent l'actif et le passif du bilan fonctionnel pour les années 2020, 2021, 2022.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

**Tableau N°18 : Présentation de l'actif du bilan fonctionnel des exercices 2020, 2021 et 2022. (UM=1DA)**

Actif (besoin de financements)	2020	2021	2022
<b>Emplois stables</b>			
<b>Actif immobilisé brut</b>	<b>52 176 000</b>	<b>52 176 000</b>	<b>52 176 000</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>46 176 000</b>	<b>44 976 000</b>	<b>44 976 000</b>
Terrains	16 200 000	16 200 000	16 200 000
Bâtiments	23 976 000	23 976 000	23 976 000
Autres immobilisations corporelles	12 000 000	12 000 000	12 000 000
<b>Immobilisations financières</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>3 572 930</b>	<b>11 452 387</b>	<b>13 532 671</b>
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>2 610 821</b>	<b>3 732 322</b>	<b>4 682 497</b>
Stocks et en cours	2 581 748	3 698 429	4 647 348
Clients	29 073	33 893	35 149
Impôts et taxes assimilés	120 722	865 729	749 842
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
Autres débiteurs	00	00	00
<b>Actif trésorerie</b>	<b>841 387</b>	<b>6 854 336</b>	<b>8 100 332</b>
Placements et autres actifs financier			
Courants	841 387	6 854 336	8 100 332
Trésorerie			
<b>Total</b>	<b>55 748 930</b>	<b>63 627 387</b>	<b>65 708 671</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

**Tableau N°19 : Présentation de passif du bilan fonctionnel des exercices 2020, 2021 et 2022. (UM=1 DA)**

Passif (ressources de financements)	2020	2021	2022
<b>Ressources stables</b>			
<b>Capitaux permanents (KP)</b>	<b>48 053 258</b>	<b>49 738 257</b>	<b>55 357 586</b>
<b>Capitaux propres (CP)</b>	<b>42 053 278</b>	<b>42 538 257</b>	<b>48 169 934</b>
Capital émis	32 031 236	38 963 260	42 550 606
Primes et réserves	00	00	00
Amortissements et provisions	6 000 000	7 200 000	7 200 000
Résultat net	10 022 024	3 574 997	5 619 328
Autres capitaux propres	00	00	00
<b>Dettes moyen long terme (DMLT)</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Passif circulant</b>	<b>7 695 672</b>	<b>13 890 130</b>	<b>10 351 085</b>
<b>Passif circulant de l'exploitation</b>	<b>6 021 334</b>	<b>10 039 268</b>	<b>6 784 984</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	6 021 334	10 039 268	6 784 984
<b>Passif circulant hors exploitation</b>	<b>1 189 360</b>	<b>2 498 094</b>	<b>2 876 010</b>
Impôts	654 395	2 251 345	2 722 091
Autres dettes	534 965	246 749	153 919
<b>Trésorerie passif</b>	<b>484 978</b>	<b>1 532 768</b>	<b>690 091</b>
<b>Total</b>	<b>55 748 930</b>	<b>63 628 387</b>	<b>65 708 671</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### 2-1-2-2) Elaboration des bilans fonctionnels en grandes masses

A travers les résultats obtenus dans les bilans fonctionnels, nous allons procéder maintenant au regroupement des grandes rubriques de l'actif et du passif pour construire une vue plus globale dressée dans ce qu'on appelle le bilan des grandes masses établi en doubles parties emplois- ressources.

#### Exercice 2020

**Tableau N°20 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année 2020. (UM=1 DA).**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Emplois stables</b>	<b>52 176 000</b>	<b>93,59%</b>	<b>Ressources stables</b>	<b>48 053 258</b>	<b>86,20%</b>
Immobilisation corporelle	52 176 000	93,59%	Capitaux propre	48 053 258	86,20%
<b>Actif circulant</b>	<b>3 572 930</b>	<b>6,41%</b>	<b>Passif circulant</b>	<b>7 695 672</b>	<b>13,80%</b>
Actif circulant d'exploitation	2 731 543	4,90%	Passif circulant d'exploitation	6 021 334	10,80%
Actif circulant hors exploitation	00		Passif circulant hors exploitation	1 189 360	2,13%
Actif trésorerie	841 387	1,51%	Passif trésorerie	484 978	0,87%
<b>Total</b>	<b>55 748 930</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>55 748 930</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

#### Exercice 2021

**Tableau N°21 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année 2021. (UM=1DA)**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Emplois stables</b>	<b>52 176 000</b>	<b>82%</b>	<b>Ressources stables</b>	<b>49 738 257</b>	<b>78,17%</b>
Immobilisation corporelle	52 176 000	82%	Capitaux propre	49 738 257	78,17%
<b>Actif circulant</b>	<b>11 452 387</b>	<b>18%</b>	<b>Passif circulant</b>	<b>13 890 130</b>	<b>21,83%</b>
Actif circulant d'exploitation	4 598 051	7,23%	Passif circulant d'exploitation	10 039 268	15,77%
Actif circulant hors exploitation	00		Passif circulant hors exploitation	2 498 094	3,92%
Actif trésorerie	6 854 336	10,77%	Passif trésorerie	1 532 768	2,14%
<b>Total</b>	<b>63 628 387</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>63 628 387</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

#### Exercice 2022

**Tableau N°22 : Le bilan fonctionnel en grandes masses pour l'année2022. (UM=1 DA)**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Emplois stables</b>	<b>52 176 000</b>	<b>79,40%</b>	<b>Ressources stables</b>	<b>55 357 586</b>	<b>84,25%</b>
Immobilisation corporelle	52 176 000	79,40%	Capitaux propre	55 357 586	84,25%
<b>Actif circulant</b>	<b>13 532 671</b>	<b>20,60%</b>	<b>Passif circulant</b>	<b>10 351 085</b>	<b>15,75%</b>

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Actif circulant d'exploitation	5 432 339	8,27%	Passif circulant d'exploitation	6 748 984	10,32%
Actif circulant hors exploitation	00		Passif circulant hors exploitation	2 876 010	4,38%
Actif trésorerie	8 100 332	12,33%	Passif trésorerie	690 091	1,05%
<b>Total</b>	<b>65 708 671</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>65 708 671</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### Evolution des éléments des emplois

- ✓ **Emplois stables** : Nous remarquons que les emplois stables sont en diminution durant toutes les années 82% et 79% respectivement pour les années 2021 et 2022 par rapport à l'année de référence 2020. Par ailleurs, cette variation est due à l'augmentation des créances d'investissement.
- ✓ **Actif circulant d'exploitation** : nous constatons une augmentation durant toutes les années de 7.23% et 8.27% respectivement pour les années 2021 et 2022 par rapport à l'année de référence 2020. Cette augmentation s'explique par l'augmentation des stocks et en cours.
- ✓ **Actif trésorerie** : nous constatons une importante augmentation durant toutes les années 6 854 336 DA et 8 100 332 DA respectivement pour les années 2021 et 2022 par rapport à l'année de référence 2020, cette augmentation s'explique par l'augmentation du compte trésorerie actif.

### Evolution des éléments des ressources

- ✓ **Les ressources stables** : Nous remarquons que les ressources stables augmentent durant l'année 2022 de 84.25 % par rapport à l'année 2021 de 78.17%. Cela est dû à l'augmentation des amortissements et provisions de l'actif.
- ✓ **Passif circulant d'exploitation** : nous remarquons une augmentation durant l'année 2021 de 15.77% par rapport à l'année 2020 de 10.80%, puis une diminution en 2022 de 10.32%, cela suite à la variation du compte impôt et fournisseurs et des comptes rattachés.
- ✓ **Passif circulant hors exploitation** : nous remarquons une augmentation durant toutes les années 2.13%, 3.92% et 4.38% respectivement pour les années 2020, 2021 et 2022, cette variation est due à l'augmentation des comptes rattachés.
- ✓ **Passif trésorerie** : Nous remarquons que la trésorerie passive augmentant durant l'année 2021 de 1 532 768 DA par rapport à l'année 2020 de 484 978 DA, puis une diminution en 2022 de 690 091 DA.

### 2-2) L'analyse de l'équilibre financier :

A partir des résultats obtenus au niveau des bilans financiers et des bilans fonctionnels de la SARL LA VALLEE, nous allons procéder à une analyse de la situation financière. Cette analyse s'établira sur la base des agrégats de l'équilibre financier calculés à partir des bilans financiers.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### 2-2-1) Le fonds de roulement net (FRN) :

#### ➤ La première méthode (par le haut du bilan)

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents (KP)} - \text{actif immobilisé (AI)}$$

Tableau N°23 : Le calcul de FRN par le haut de bilan. (UM =1 DA)

Désignation	2020	2021	2022
KP	42 053 260	42 538 257	48 157 586
AI	46 176 000	44 976 000	44 976 000
FRN	(4 122 740)	(2 437 743)	3 181 586

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

#### ❖ Interprétation du fonds de roulement net globale (FRN)

- **Par le haut du bilan :** D'après le résultat obtenu on constate que le FRN est négatif pour les deux premières années, soit (4 122 740) en 2020 et (2 437 743) en 2021, cela signifie que les immobilisations ne sont pas totalement financées par les capitaux permanents. Par contre en 2022 le FRN est positif d'une valeur de 3 181 586, cela signifie que la SARL LA VALLEE a financé la totalité de ses immobilisations. Cette entreprise est en bonne situation financière équilibrée.

#### ➤ La deuxième méthode (par le bas du bilan)

$$\text{FRN} = \text{actif circulants (AC)} - \text{dette à court terme DCT}$$

Tableau N°24 : Le calcul de FRN par le bas du bilan

(UM=1 DA)

Désignation	2020	2021	2022
AC	3 572 930	11 452 387	13 532 671
DCT	7 695 670	13 890 130	10 351 085
FRN	(4 122 740)	(2 437 743)	3 181 586

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

#### ❖ Interprétations du fond du roulement net (FRN)

- **Par la base du bilan :** Le FRN est négatif durant la période 2020 de (4 122 740) et 2021 de (2 437 743), d'après cette analyse on constate que la SARL LA VALLEE ne peut pas couvrir ses dettes à court terme par ses actifs circulants. Par contre en 2022 la SARL LA VALLEE a enregistré un FRN positif de 3 181 586. Cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme, qui signifie que la SARL LA VALLEE est une en bonne santé financière.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### 2-2-2) Le besoin en fonds de roulement (BFR)

**Tableau N°25 : Calcul de BFR, (UM=1 DA).**

Désignation	2020	2021	2022
<b>VE</b>	2 581 748	3 698 429	4 647 348
<b>VR</b>	149 795	899 622	784 991
<b>DCT- TP</b>	7 210 692	12 537 362	9 660 994
<b>BRF</b>	(4 479 149)	(7 939 311)	(4 228 655)

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

Le BFR est négatif durant les trois années d'activité 2020, 2021 et 2022 signifiant que la SARL LA VALLEE n'exprime pas des besoins qui doivent être financés, cela dit que les ressources sont supérieures aux besoins.

### 2-2-3) Trésorerie nette

La trésorerie nette est l'ensemble des liquidités disponibles immédiatement. Elle se calcule par deux méthodes :

➤ **La première méthode**

**Tableau N°26 : Calcul de TN nette. (UM=1 DA)**

Désignation	2020	2021	2022
<b>FRN(1)</b>	(4 122 740)	(2 437 743)	3 193 932
<b>BFR(2)</b>	(4 479 149)	(7 939 311)	(4 228 655)
<b>TN nette(1)-(2)</b>	<b>356 409</b>	<b>5 501 568</b>	<b>7 410 241</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

➤ **La deuxième méthode**

$$\text{TR net} = \text{TR actif} - \text{TR passif}$$

**Tableau N°27 : Calcul de TN nette. (UM=1 DA)**

Désignation	2020	2021	2022
<b>TA actif</b>	841 387	6 854 336	8 100 332
<b>TP passif</b>	484 978	1 352 768	690 091
<b>TN</b>	<b>356 409</b>	<b>5 501 568</b>	<b>7 410 241</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### ❖ **Interprétation économique du TN**

Durant les trois exercices (2020-2022), on a enregistré une trésorerie nette supérieur à 0 (TN<0), ce qu'indique le BFR est inférieur à FRN or l'actif de trésorerie est supérieur à passif de trésorerie. Cela signifie que le FRN peut financer le BFR en totalité. En définitive la structure de l'entreprise

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

SARL LA VALLEE affiche un équilibre sein sur toute la période, donc elle dispose des ressources pour assurer le financement de ses besoins.

### 2-3) L'analyse par la méthode des ratios

Il existe un nombre très important de ratios ; mais on va essayer de baser notre raisonnement sur les ratios les plus importants et les plus significatifs dans le but de vérifier le degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise étudiée.

#### 2-3-1) Les ratios de structure

Tableau N°28 : Le calcul des ratios de structure (UM=1DA)

Les ratios de structure	Mode de calcul	2020	2021	2022
Le financement propre	Capitaux propre /actif immobilisée	91,07%	94,58%	1,07
D'autonomie financière	Capitaux propre/total dettes (DLMT+DCT)	5,46	3,06	4,65
Capacité de remboursement	DLMT /CAF	0	0	0
Ratios d'endettement	Total des dettes/ total de l'actif	15,46%	24,62 %	17,71%

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

#### ❖ Commentaire :

a) **Le ratio de financement propre** : Durant les deux premières années 2020 et 2021 ce ratio est inférieur à 100 %, cela signifie que les capitaux propres n'arrivent pas à financer ses immobilisations, donc l'entreprise est obligée de recourir à des partenaires financiers extérieurs. Mais en 2022 le financement propre est supérieur à 100% c'est-à-dire que capitaux propres arrive à financer ses immobilisations.

b) **Le ratio d'autonomie financière** : Le ratio d'autonomie financière est supérieur à 100 % pour les trois années (2020, 2021 et 2022), donc les capitaux propres couvrent l'ensemble des dettes contractées auprès des établissements bancaires, cela signifie que le total des dettes de cette entreprise est inférieur aux capitaux propres. L'entreprise est alors en bonne santé financière.

c) **Ratio Capacité de remboursement** : Nous avons constaté durant les années 2020, 2021 et 2022 la SARL LA VALLEE à capacité de remboursement égale à 0 qui confirme que l'entreprise n'a pas fait appeler à des dette long moyen terme.

d) **Ratio d'endettement** : Ce ratio d'endettement de la SARL LA VALLEE affiche des résultats inférieurs à 25% durant les trois années (2020, 2021,2022) soit des taux représentés 15.46% et 24.62 % et 17.69 %. Ceci signifie que les dettes totales (DLMT + DCT) représentent par l'entreprise en comparaison à ses actifs qui confirment une faible dépendance à travers ses dettes. Ce qui implique que l'endettement de SARL LA VALLEE est faible.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

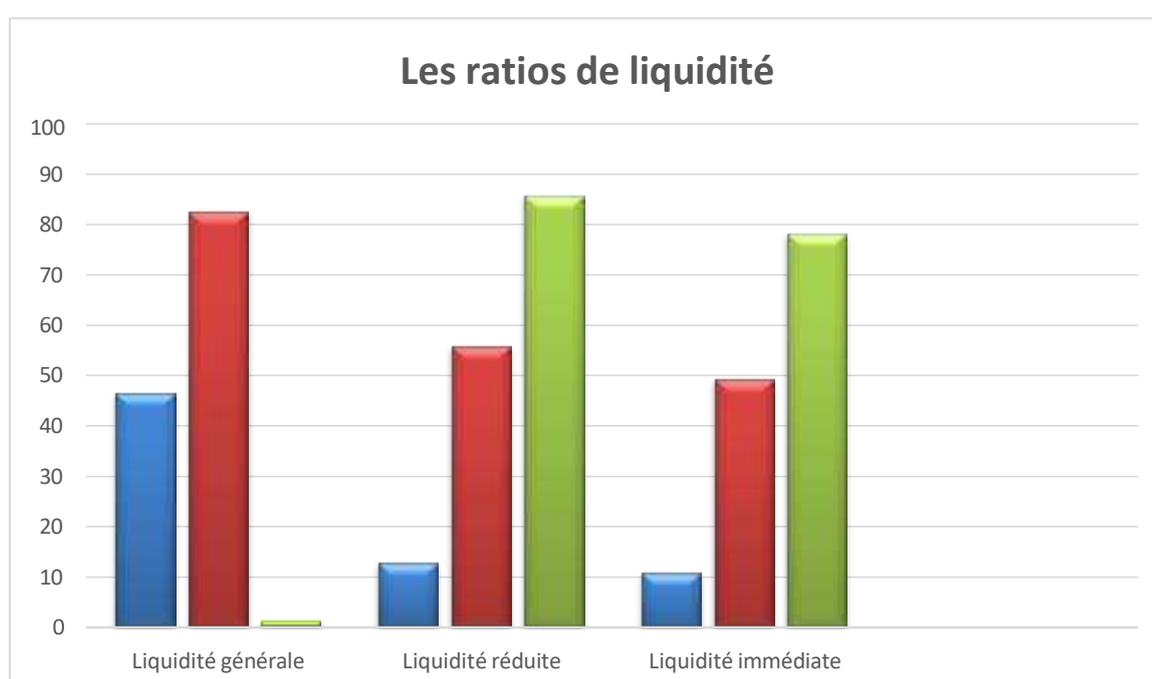
### 2-3-2) Les ratios de liquidité

Tableau N°29 : Le calcul des ratios de liquidité

Types de ratios	Ratios	Mode de calcul	2020	2021	2022
La liquidité	Liquidité générale	AC/DCT	46,43%	82,45%	1,3%
	Liquidité réduite	(AC-stock)/DCT	12,88%	55,82%	85,84%
	Liquidité immédiate	VD/DCT	10,93%	49,35%	78,25%

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

Graph N°01 : Variation de la liquidité durant les années 2020/2021/2022



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données du tableau précédent.

#### ❖ Interprétation des résultats

#### ❖ Ratio de liquidité générale

Ce ratio désigne la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes par le biais de son actif circulant.

Nous avons remarqué que le ratio de liquidité générale est inférieur à 100 % durant les deux premières années d'étude, ce qui confirme d'abord que le FR est négatif et cela veut tout simplement dire que la SARL LA VALLEE ne peut pas rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants. Dans ce cas, l'entreprise procède à céder un de ses actifs non courant corporels ou financier après son reclassement pour couvrir ses dettes.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Par contre en 2022 le ratio de liquidité générale est supérieur à 100% qui signifient une bonne situation de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle peut rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants.

### ❖ Ratio de liquidité réduite

Le ratio de liquidité réduite mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. Ce ratio est inférieur à 100% durant les trois exercices c'est-à-dire que les valeurs réalisables et les valeurs disponibles n'arrivent pas à couvrir les dettes à court terme cela est dû à l'augmentation de ces dernières.

Donc on constate que cette entreprise n'arrive pas à rembourser ses dettes à court terme par ses valeurs disponibles et la transformation de ses valeurs réalisables.

### ❖ Ratio de liquidité immédiate

Pour ce ratio, il est inférieur à 100 % durant les trois années, ce qui est signifié qu'elle est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités, donc la trésorerie de l'entreprise de SARL LA VALLE est en difficulté.

Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la SARL LA VALLEE peut payer immédiatement 10,93 % en 2020, 49,35% en 2021 et 78,25 % en 2022.

L'entreprise SARL LA VALLEE ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

### 2-3-3) Les ratios d'activité

**Tableau N°30 : Le calcul des ratios d'activité**

Ratios	Mode de calcul	2020	2021	2022
Taux de marge commerciale	Marge commerciale / ventes des marchandises(HT)	1,68	1,53	1,53
Taux de la valeur ajoutée	Valeur ajoutée /CA (HT)	82%	72%	58%
Taux de croissance du CA (HT)	CA n – CA n-1 /CA n-1	0	14%	(11%)

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### ❖ Interprétation des résultats

#### ❖ Taux de marge commerciale

L'entreprise SARL LA VALLEE a dégagé des ratios positifs durant les trois années. Nous constatons une augmentation qui est due à la diminution de coût d'achat des marchandises,

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### ❖ Taux de valeur ajoutée (Taux d'intégration)

Ce ratio mesure la part de la valeur ajoutée dans l'activité de production, dans notre cas l'entreprise a généré des taux positifs. Nous constatons une diminution durant 2020 à 2022 de 82% à 47%, cela est dû à la baisse de la valeur ajoutée.

### ❖ Ratio de taux de croissance du CA (HT)

Ce ratio indique l'évolution de chiffre d'affaires qui permet de mesurer la croissance de l'entreprise. Dans notre étude on a constaté que l'entreprise a connu une légère augmentations durant 2020 à 2021 de 14%, cela justifie par l'augmentation de la production vendue, ce qui traduit une situation favorable de SARL LA VALLEE. Par contre on remarque une petite diminution durant 2021 à 2022 de (11%), qui est due à la diminution de volume des ventes.

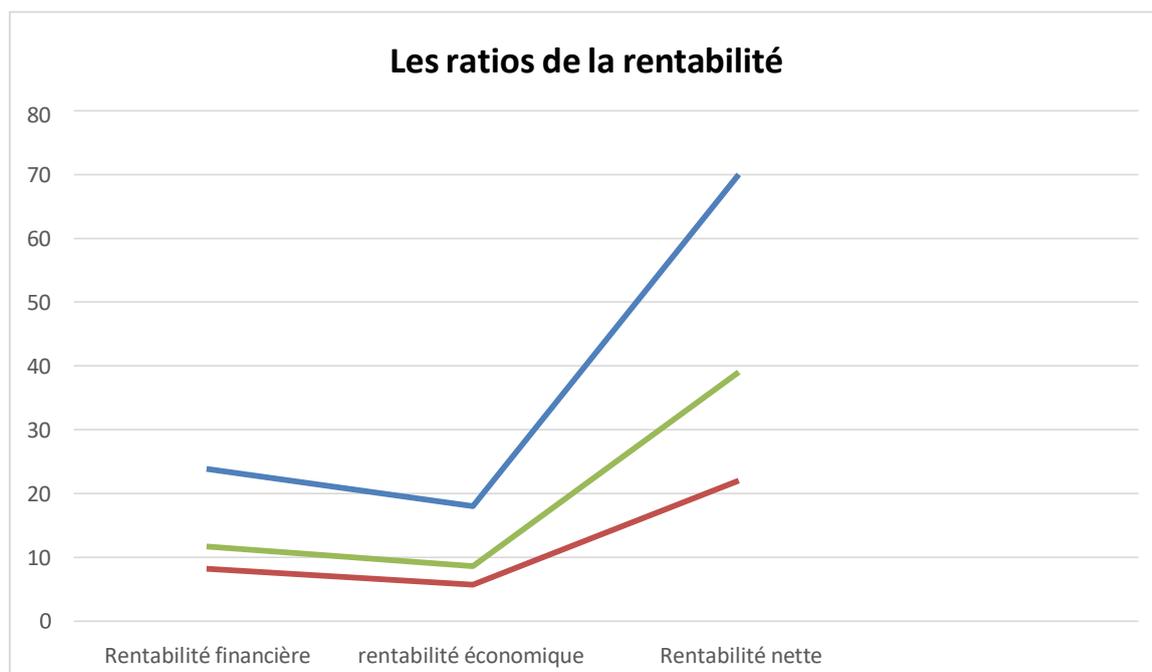
### 2-3-4) Les ratios de rentabilité

Tableau N°31 : Le calcul des ratios de rentabilité

Ratios	Mode de calcul	2020	2021	2022
Rentabilité financière	Résultat net /capitaux propre	23,83%	8,14%	11,67%
Rentabilité économique	Résultat net /total actif	18%	5,61%	8,55%
Rentabilité nette	Rentabilité net/CA (HT)	70%	22%	39%

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

Graphes N°02 : Variation de la rentabilité durant les années 2020/2021/2022



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données du tableau précédent.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### ❖ **Interprétation des résultats**

#### ❖ **Interprétation de la rentabilité financière**

En analysant le tableau ci-dessus nous remarquons que la rentabilité financière de SARL LA VALLEE est positive durant les trois années 2020, 2021 et 2022 avec les taux suivant 23,83 %, 8,14 % et 11,67% respectivement qui signifient par l'augmentation du résultat de l'exercice. Cette rentabilité financière reste à la disposition de l'entreprise pour son autofinancement et distribution des dividendes.

#### ❖ **Interprétation de la rentabilité économique**

Nous avons constaté que durant les années 2020, le ratio économique est supérieur à 10 %, cela signifie que la rentabilité de l'entreprise est satisfaisante. Par contre dans les restes des années (2021-2022) la ration économique est inférieure à 10 %, cela signifie que la rentabilité de l'entreprise n'est pas satisfaisante.

#### ❖ **Interprétation de la rentabilité commerciale**

Le ratio de rentabilité nette, afin de mesurer la rentabilité de l'entreprise uniquement d'après son activité, nous avons remarqué qu'il est positif pour les trois années (2020-2022) grâce à l'augmentation consécutive du résultat net.

### **2-3-5) Réparation de la valeur ajoutée**

**Tableau N°32 : Réparation de la valeur ajoutée**

Répartition de la valeur ajoutée	Mode de calcul	2020	2021	2022
<b>Personnelle</b>	$(\text{Frais personnel/VA}) * 100$	<b>38,6%</b>	<b>44,7%</b>	<b>33,4%</b>
<b>Impôt et taxes</b>	$(\text{Impôt et taxes/VA}) * 100$	<b>18,8%</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
<b>Frais financière</b>	$(\text{Frais financière/CA}) * 100$	<b>0</b>	<b>0,04%</b>	<b>0</b>
<b>CAF</b>	$(\text{CAF/VA}) * 100$	<b>95,62%</b>	<b>40,32%</b>	<b>66,6%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

### ❖ **Interprétation des résultats**

#### ❖ **Les frais personnels sur la valeur ajoutée**

Consistent à mesurer la rémunération du facteur « travail ». Dans notre cas on remarque que le taux à augmentation sur les trois années (2020, 2021, 2022) respectivement 38,6 %, 44,7 % et 33,4 %, cela est dû à cause du nombre important du travailleur dans cette entreprise et l'augmentation des salaires annuellement.

Donc on peut dire que la part de valeur ajoutée revenant aux salariés est assez importante dans ce cas.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### ❖ Les frais financiers sur la valeur ajoutée

Nous avons constaté que durant les années 2020 à 2021 une augmentation de ce ratio, cela s'explique par la hausse de charge financière, ce qui veut dire que les actionnaires de la SARL LA VALLEE reçoit leur taux. Par contre on remarque une dépréciation du taux en 2022 de 0 %, et cela dû au règlement d'une partie des DCT.

### ❖ Impôt et taxes sur la valeur ajoutée

La part de valeur ajoutée revenant à l'état est aux alentours de 18,8 % et diminue en 2021 et 2022 et ce à cause d'une diminution conséquente de la valeur ajoutée.

### ❖ La CAF sur la valeur ajoutée

Nous remarquons que ce ratio durant l'année 2020 à 2021 a diminué de 95,62% à 40,32%. Ceci est dû au résultat déficitaire enregistré au titre de l'exercice 2021.

### 2-3-6) Les ratios de la trésorerie :

**Tableau N°33 : Le calcul des ratios de trésorerie**

Répartition de la valeur Ajoutée	Mode de calcul	2020	2021	2022
Ratio de structure de financement du BFR	FR*100/BFR	92%	31%	76%
Ratio du fonds de roulement	FR*360j/CA HT	(103j)	(54j)	(79j)
Ratio de la trésorerie nette	TN*360j/CA (HT)	(9j)	(121j)	(183j)

**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

### ✓ Interprétation des résultats

#### ❖ Interprétation le ratio de fonds roulement

Nous constatons que Ce ratio est négatif sur les trois années, le fonds de roulement n'arrive pas à couvrir le CA de 103j, 54j, 79j respectivement en 2020, 2021 et 2022. Le Fonds de roulement étant négatif sur les 3 exercices.

#### ❖ Interprétation de la trésorerie nette

Ce ratio permet de suivre l'évolution de la trésorerie nette en jours de chiffre d'affaires HT. D'après notre cas on remarque que la trésorerie nette est positive durant les trois années, cela veut dire que la trésorerie nette finance une partie de besoin de fonds.

### 2-4) L'analyse de l'activité

#### 2-4-1) L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

L'analyse financière ne se limite pas à l'étude du bilan, il faut également examiner le tableau des comptes de résultat afin d'aboutir à une étude financière plus proche de la réalité économique. Le

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Tableau suivant, nous présente les différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de SARL LA VALLEE qui nous concerne dans ce présent travail durant la période de notre étude.

**Tableau N°34 : calcul des soldes intermédiaires de gestion (UM=1 DA).**

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ventes des marchandises	14 384 477	16 363 367	14 562 652
Achat des marchandises	9 717 719	8 608 036	5 127 805
<b>Marge commercial</b>	<b>24 102 196</b>	<b>24 971 403</b>	<b>19 690 457</b>
Production vendue	0	0	0
Production stocké	0	0	0
Production immobilisé	0	0	0
Variation du stock	0	0	0
<b>Production de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Achat consommé de matière première	11 137 632	11 883 279	10 747 876
Service extérieur et autres consommation	1 229 264	1 247 798	504 827
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>12 366 851</b>	<b>1 131 077</b>	<b>11 252 703</b>
<b>La valeur ajoutée</b>	<b>11 735 300</b>	<b>11 840 326</b>	<b>8 437 754</b>
Subvention d'exploitation	0	0	0
Impôts et taxes	2 208 790	1 765 479	0
Charge personnelle	4 521 157	5 294 652	2 818 425
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>5 005 398</b>	<b>4 780 195</b>	<b>5 619 329</b>
Autres produits d'exploitation	6 216 626	0	0
Autre charge d'exploitation	0	282	0
Dotation aux amortissements	1 200 000	1 200 000	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>10 022 024</b>	<b>3 579 913</b>	<b>5 619 329</b>
Produit financière	0	0	0
Charge financière	0	4 916	0
<b>Résultat ordinaire avant impôts</b>	<b>10 022 024</b>	<b>3 574 997</b>	<b>5 619 329</b>

### Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

<b>Impôts différés sur résultat ordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultat ordinaire net</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Résultat ordinaire	0	0	0
Résultat extraordinaire	0	0	0
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>10 022 024</b>	<b>3 574 997</b>	<b>5 619 329</b>
<b>Dotation aux amortissements</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>0</b>
<b>CAF</b>	<b>11 222 024</b>	<b>4 774 997</b>	<b>5 619 329</b>

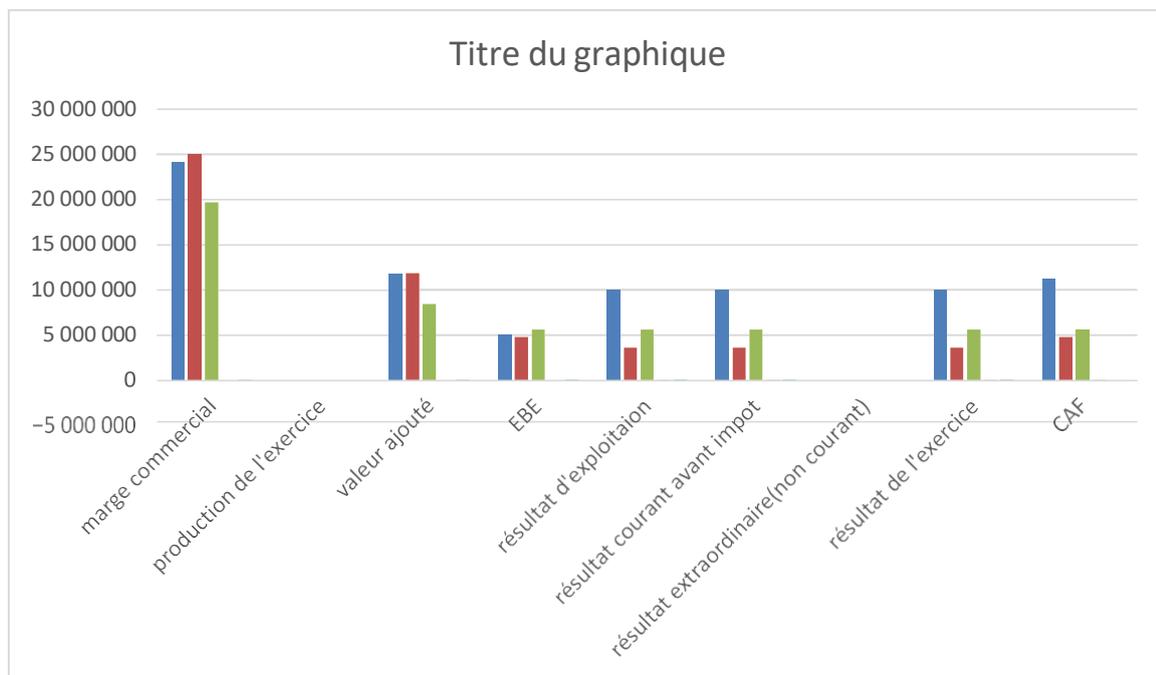
Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLE

**Tableau N°35 : Les indicateurs de solde intermédiaires de gestion**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>20 /21%</b>	<b>21/22%</b>
<b>Marge commerciale</b>	24 102 196	24 971 403	19 690 457	4	(21)
<b>Production de l'exercice</b>	0	0	0		
<b>Valeur ajoutée</b>	11 735 300	11 840 326	8 437 754	0,8	(28)
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	5 005 398	4 780 195	5 619 329	(4)	17
<b>Résultat d'exploitation</b>	10 022 024	3 579 913	5 619 329	(64)	58
<b>Résultat courant avant impôt</b>	10 022 024	3 574 997	5 619 329	(64)	57
<b>Résultat extraordinaire</b>	0	0	0		
<b>Résultat d'exploitation</b>	10 022 024	3 574 997	5 619 329	(64)	57
<b>CAF</b>	<b>11 222 024</b>	<b>4 774 997</b>	<b>5 619 329</b>	<b>(64)</b>	<b>17</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE

**Graph N°03 : Les soldes intermédiaires de gestion**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes, à partir des données du tableau précédent.

### ❖ **Commentaire :**

#### ❖ **Marge commerciale**

A partir des résultats obtenus nous avons trouvé que la marge commerciale est positive durant les périodes 2020 à 2021, et négatives entre 2021 à 2022 respectivement (4%) et (21%).

La période (2020-2021) : cette augmentation est exprimée par la hausse des ventes des marchandises et d'achat de marchandise vendue.

La période (2021-2022) : cette diminution qui est engendré par la baisse de vente des marchandises et l'achat de marchandise vendus, ce qui on a expliqué précédemment de hausse stockage pour cette entreprise.

#### ❖ **Production de l'exercice**

Durant les trois années la SARL LA VALLEE n'a pas enregistré la production.

#### ❖ **Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est le premier indice de richesse de l'entreprise. Elle a connu une augmentation de 0.8 % entre 2020 à 2021. Cette hausse s'explique principalement par la baisse des charges par rapport à la production de l'exercice. Par contre entre 2020 à 2021 il y a eu une diminution de (28%) à cause de l'effet négatif de la marge commerciale qui a connu une baisse remarquable de (21 %), et une forte variation des consommations.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### ❖ **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'entreprise SARL LA VALLEE a enregistré un EBE positif durant les 3 années (2020, 2021, 2022), ce que signifie que l'entreprise est financièrement fiable. Donc on constate une diminution de (4 %) entre l'année 2020 à 2021. Cela est dû du fait de l'augmentation des frais personnels, ce qui implique l'influence négatif de l'activité de distribution des marchandises.

Par contre nous remarquons une augmentation de l'EBE entre 2021 à 2022 de 17%, qui explique par la baisse de l'impôt et de la hausse de la valeur ajoutée.

### ❖ **Résultat exploitation**

D'après le tableau et la représentation graphique on remarque que le résultat d'exploitation a connu une diminution de (64%) entre l'année 2020 à 2021. Cette chute s'explique par le recul de l'EBE d'une part et d'autre part, par une augmentation sur toute la période de la dotation aux amortissements, cela atteste de l'acquisition de stock amortissable par l'entreprise. Par contre nous remarquons une augmentation entre l'année 2021 à 2022 de 58%. Cela est dû à la baisse des autres charges opérationnelles.

### ❖ **Résultat courant avant impôt**

Ce résultat a connu une diminution (64 %), durant l'année 2020 à 2021. Cela est dû à l'augmentation des charges financière. En revanche, une régression énorme a été remarqué entre 2021 à 2022. Le taux de leur évolution est de 57%, donc cette évolution est due principalement à la baisse des charges financières.

### ❖ **Résultat Extraordinaire**

Nous constatons un résultat extraordinaire nul durant les trois années, car il y'a pas d'activités hors exploitation.

### ❖ **Résultat de l'exercice**

L'entreprise SARLLA VALLEE a réalisé un résultat bénéficiaire de 10 022 024 DA en 2020 contre un résultat déficitaire de (3 574 997) en 2021, soit une baisse de (64%). Cela est dû à l'augmentation des charges de l'exercice surtout les charges extraordinaires qui sont nuls en 2020 et 2021.

En revanche, l'entreprise a enregistré un bénéfice en 2022 par rapport à l'année 2021, cela est dû à l'augmentation de résultat courant avant impôt et elle signifie que la rentabilité de l'entreprise est performante, mais ils devraient être importants puisque c'est par rapport à cela que le banquier décide du montant autorisé du crédit.

### **2-4-2) L'analyse de la capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement est calculée selon les deux méthodes suivantes :

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

**Tableau N°36 : la CAF avec la méthode soustractive, (UM=1 DA)**

Désignation	2020	2021	2022
<b>EBE</b>	5 005 398	4 780 195	5 619 329
+autre produit d'exploitation	6 216 626		
-autre charge d'exploitation	000	282	000
+produits financier	000	000	000
-charge financier	000	4 916	000
+produit exceptionnels	000	000	000
-Charge exceptionnels	000	000	000
-participations des salaries	000	000	000
-impôt différés sur résultat ordinaire	000	000	000
<b>CAF</b>	<b>11 222 024</b>	<b>4 774 997</b>	<b>5 619 329</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

**Tableau N°37 : La CAF avec La méthode additive (UM=1DA)**

Libellé	2020	2021	2022
<b>Résultat net de l'exercice</b>	10 022 024	3 574 997	5 619 329
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	1 200 000	1 200 000	0
Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	0	0	0
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés			
Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
Quotes-parts des subventions d'investissements virés			
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>11 222 024</b>	<b>4 774 997</b>	<b>5 619 329</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

### ❖ **Commentaire :**

L'entreprise dégage une capacité d'autofinancement positive durant les trois années 2020, 2021 et 2022, ce qui signifie qu'elle réalise un surplus monétaire et dispose de possibilités de financement de nouveaux investissements et des remboursements de ses emprunts ou de paiement des dividendes. Le signe positif de la CAF présente à l'entreprise des assurances et des garanties au prêt de sa banque

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Afin d'octroyer des emprunts. L'entreprise dispose donc d'une bonne rentabilité liée à son activité économique.

### 2-5) L'effet de levier

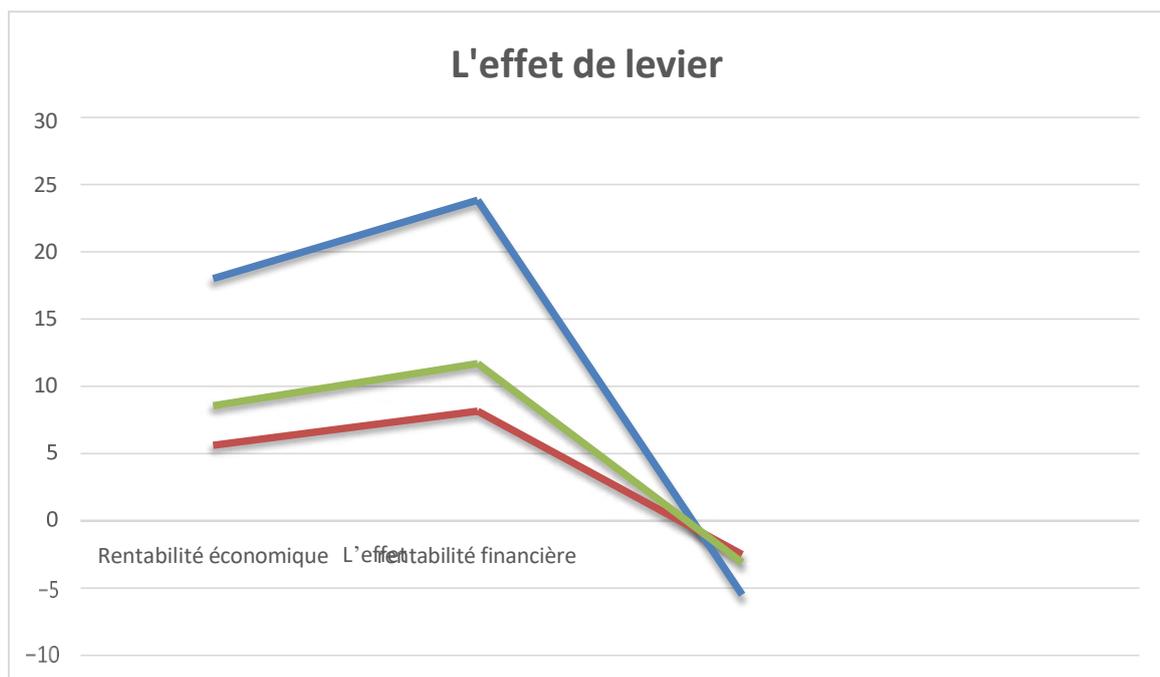
L'effet de levier = la rentabilité économique - la rentabilité financière

Tableau N°38 : Le calcul de l'effet de levier

	2020	2021	2022
Rentabilité économique	18%	561%	8,55%
Rentabilité financière	23,83%	8,14%	11,67%
L'effet de levier	(5,83%)	(2,53%)	(3,12%)

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données de la SARL LA VALLEE.

Graphes N°04 : représentation graphique de l'effet de levier



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données du tableau précédent.

#### ❖ Commentaire :

Nous remarquons que durant les trois années l'effet de levier est négatif, cela signifie que l'endettement est défavorable.

### 3) La relation entre l'analyse financière et la prise de décision :

Nous avons mené un entretien (voir le guide d'entretien en annexe n°13) avec le responsable du service financier afin d'obtenir des informations sur les prises de décision au sein de l'entreprise, plus particulièrement les décisions financières. Nous avons posé les questions et n'avons pas obtenu des réponses à toutes les questions que nous avons posées :

#### 1) Comment l'analyse des ratios financier influence-t-elles les décisions de financement et d'endettement de la laiterie la vallée ?

L'analyse des ratios financiers peut avoir une influence significative sur les décisions de financement par endettement de la SARL La Vallée de plusieurs manières :

- **Évaluation de la capacité d'endettement** : Les ratios tels que le ratio d'endettement et le ratio de couverture des intérêts aident à évaluer la capacité de l'entreprise à supporter un endettement supplémentaire. Si ces ratios sont déjà élevés, La Vallée peut être limitée dans sa capacité à contracter de nouveaux emprunts.
- **Coût du capital** : L'analyse des ratios permet de déterminer le coût global du capital, en tenant compte à la fois du coût de la dette et du coût des capitaux propres. Si le coût de la dette est plus élevé que celui des capitaux propres, La Vallée peut préférer financer ses activités par d'autres moyens pour réduire son coût global du capital.
- **Risque financier** : Les ratios financiers fournissent des indications sur le niveau de risque financier de l'entreprise. Si les ratios de solvabilité et de liquidité sont faibles, La Vallée peut craindre que l'ajout de plus de dette n'aggrave sa situation financière et décider de rechercher d'autres sources de financement.
- **Flexibilité financière** : L'analyse des ratios peut révéler si l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre financière pour absorber les chocs économiques imprévus ou pour saisir des opportunités de croissance. Si les ratios de liquidité et de flexibilité financière sont confortables, La Vallée peut être plus encline à emprunter pour financer des investissements stratégiques.
- **Perception des investisseurs et des créanciers** : Les ratios financiers sont souvent utilisés par les investisseurs et les créanciers pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Une analyse approfondie peut aider La Vallée à présenter une image plus favorable aux yeux des parties prenantes externes, ce qui peut faciliter l'obtention de financement à des conditions avantageuses.

En conclusion, l'analyse des ratios financiers fournit à La Vallée des informations cruciales pour évaluer les implications financières de ses décisions de financement par endettement et prendre des décisions éclairées qui contribuent à sa stabilité et à sa croissance à long terme.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### 2) Quelles sont les méthodes courantes d'analyse financière utilisées pour la prise de décision ?

L'analyse financière est essentielle pour la prise de décision en entreprise et repose sur plusieurs méthodes courantes, chacune ayant des objectifs spécifiques et fournissant des perspectives différentes sur la santé financière d'une entreprise. Voici les méthodes les plus courantes :

#### ➤ **Analyse des États Financiers**

##### **Analyse du Bilan :**

Ratios de liquidité : Évaluent la capacité de l'entreprise à couvrir ses obligations à court terme.  
Exemples : ratio de liquidité générale, ratio de liquidité immédiate.

Ratios de solvabilité : Mesurent la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à long terme.  
Exemples : ratio d'endettement, ratio de couverture des intérêts.

##### **Analyse du Compte de Résultat :**

Ratios de rentabilité : Évaluent la performance opérationnelle et la rentabilité. Exemples : marge nette, retour sur capitaux propres (ROE), retour sur actifs (ROA).

**Analyse du Tableau des Flux de Trésorerie :** Évalue la liquidité et la solvabilité en examinant les flux de trésorerie des activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

#### ➤ **Analyse des Ratios Financiers :**

##### **Ratios de Performance :**

Rentabilité des capitaux propres (ROE) : Retour sur investissement pour les actionnaires.

Rentabilité des actifs (ROA) : Efficacité de l'utilisation des actifs pour générer des profits.

##### **Ratios d'Efficacité :**

Rotation des stocks : Nombre de fois où stocks sont renouvelés sur une période.

Rotation des créances : Temps moyen pour collecter les créances clients.

Ces méthodes permettent de fournir une image complète de la santé financière d'une entreprise et aident les décideurs à prendre des décisions éclairées concernant les investissements, la gestion des opérations et les stratégies de financement.

### 3) Comment l'analyse financière participe à éclairer la prise de décision de l'entreprise ?

L'analyse financière fournit à la SARL La Vallée une vue détaillée de sa santé financière, ce qui éclaire sa prise de décision de plusieurs façons :

- **Identification des forces et des faiblesses :** En examinant les états financiers, l'entreprise peut identifier ses points forts, tels que des marges bénéficiaires élevées, et ses faiblesses, telles que des coûts excessifs.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

- **Prévision et planification** : En analysant les tendances financières passées, La Vallée peut faire des prévisions et élaborer des plans pour l'avenir. Cela inclut la planification des budgets, des investissements et des stratégies de croissance.
- **Evaluation des performances** : L'analyse financière permet à La Vallée de mesurer ses performances par rapport à ses objectifs et à ses concurrents. Cela aide à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- **Gestion du risque** : En identifiant les risques financiers potentiels, tels que l'endettement excessif ou la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur, l'entreprise peut prendre des mesures pour les atténuer et se préparer à les affronter.
- **Aide à la prise de décision** : En comprenant les implications financières de différentes options, La Vallée peut prendre des décisions éclairées sur des questions telles que l'expansion, l'embauche de personnel supplémentaire ou la diversification des produits.

En résumé, l'analyse financière fournit à La Vallée les informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles éclairées, ce qui contribue à sa croissance et à sa pérennité à long terme.

### **4)- Les principales décisions financières prêtes par l'entreprise « Laiterie LE Vallée » :**

Nous avons posé la question suivante : « Quelles sont les principales décisions prises au sein de « Laiterie La vallée ? » La réponse est la suivante :

- Les décisions d'investissement telles que : le renouvellement et la modernisation de ses outils de production, l'élargissement de sa gamme de production.
- Les décisions de financement par exemple : le financement de ses investissements en partie par l'autofinancement 80%, et le reste par le recours aux Financement bancaire 20%.

Enfin, on peut dire que l'analyse financière occupe une place importante dans l'activité de l'entreprise, sur tout comme outil d'aide à la prise de décision, car ce type d'analyse lui permet d'étudier ses forces et ses faiblesses.

### **5) Comment les décisions sont-ils prises ?**

Pour la question ci-dessus, nous avons eu la réponse suivante :

Le processus de prise de décision est une méthode qui consiste à rassembler des informations et à évaluer les alternatives, avant de faire un choix définitif ; le tout, dans le but de prendre la meilleure décision possible. Dans cet article, nous vous présentons en détail ce processus, pour vous aider à prendre de bonnes décisions. Nous passerons également en revue les différentes méthodologies de prise de décision. Chaque jour, nous prenons des décisions : prendre le bus ou la voiture pour aller travailler ? Glace au chocolat ou à la vanille ? Lait entier ou écrémé ?

Aussi simples puissent être ces choix, tout un processus intervient dans la prise de nos petites décisions quotidiennes. Mais comment réussissons-nous à prendre des décisions plus difficiles ?

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

Au travail, vos décisions seront plus complexes que le simple type de lait à verser dans votre café du matin. C'est la raison pour laquelle comprendre les ressorts des processus de prise de décision est essentiel.

### **6) Mention des facteurs qui influencent sur la prise de décision :**

La question qui a été posée est la suivante : «Qu'est-ce qui influence la prise de décisions financières dans votre entreprise ? », la réponse est :

La prise de décisions financières au niveau de notre entreprise, cela a été influencé par trois éléments suivants :

- l'information ;
- l'expérience et l'intuition du décideur ;
- le contexte social.

## Chapitre III : Etude et analyse de la situation financière de la laiterie la vallée

### **Conclusion**

A partir de l'étude financière de LA VALLEE des trois exercices 2020, 2021 et 2022, les résultats obtenus nous permettent de déterminer si sa situation financière est équilibrée. Nous remarquons que sa trésorerie est positive, ce qui lui permet d'être toujours solvable. A partir de l'analyse de son activité et sa rentabilité nous déduisons qu'elle possède une capacité d'autofinancement positive et largement excédentaire, une activité stable, une rentabilité suffisante et une solvabilité. Ces résultats nous permettent de dire que LAVALLEE a une situation financière équilibrée.

**Conclusion Générale**

## Conclusion générale

En conclusion, l'analyse financière joue un rôle central dans la prise de décisions éclairées au sein d'une entreprise. Elle permet de comprendre la santé financière de l'organisation, d'identifier ses forces et ses faiblesses, et de prévoir l'avenir. En utilisant des outils tels que les ratios financiers, elle aide les décideurs à évaluer la viabilité des projets, à gérer les risques, et à aligner les actions sur les objectifs financiers à long terme. Dans un environnement économique en constante évolution, cette analyse est cruciale pour maintenir la compétitivité, en offrant une vision claire de la situation financière et en permettant des décisions plus éclairées, préservant ainsi l'organisation et maximisant ses bénéfices.

L'analyse financière est un pilier fondamental de la prise de décisions éclairées dans le monde des affaires. Elle fournit une base solide pour évaluer la performance financière, prendre des décisions stratégiques et atteindre les objectifs fixés. Les organisations qui intègrent activement l'analyse financière dans leur processus décisionnel sont mieux préparées pour prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution. De plus, l'analyse financière revêt une importance capitale pour prendre des décisions cruciales au sein de l'entreprise en identifiant les forces et les faiblesses et en cherchant à les corriger et à les éviter à l'avenir, contribuant ainsi à la préservation de l'organisation et à la maximisation de ses bénéfices.

Pendant notre période de stage au sein de la laiterie la vallée, notre étude a confirmé la validité de la problématique générale : comment l'analyse financière influence sur la prise de décision ?

Cela nous a permis de déduire qu'effectivement ; l'analyse financière est une technique de gestion qui a pour objectif de donner une vision synthétique de la situation de solvabilité d'une entreprise, puis nous avons constaté que l'analyse financière reste relativement l'outil à toute prise de décision, ce qui confirme la première hypothèse de notre recherche, ainsi que l'analyse financière permet de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'atteindre son équilibre financier, ce qui confirme la deuxième hypothèse de notre recherche, et enfin pour améliorer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise, la prise de décision relationnelle ne passe qu'à travers les données de l'analyse financière.

En effet, pendant notre période de stage au sein de la laiterie la vallée, nous avons réalisé une étude approfondie de la situation financière de cette entreprise sur l'étude de ses documents (le bilan, le tableau de compte de résultats ...) et d'après notre calculer des indicateurs d'équilibre et les ratios, les soldes intermédiaires de gestions et la capacité d'autonomie financiers..., Pendant trois années 2020, 2021 et 2022. Dans le cadre de notre analyse, nous avons conclu que l'entreprise la laiterie la vallée a démontré une capacité d'autofinancement positive au cours des deux exercices analysés. Cela témoigne de sa solide santé financière et de sa capacité à garantir sa pérennité dans le temps, ce qui est un indicateur prometteur pour l'entreprise.

En se basant sur notre étude théorique et pratique, nous pouvons affirmer que :

L'analyse financière permet de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise dans le but de faciliter la prise de décisions. Ceci confirme la première hypothèse de notre travail.

## Conclusion Générale

---

- Les décisions inhérentes à la politique financière sont conduites par l'analyse financière.

Ceci permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

- La prise de décisions rationnelle au bon moment et avec les bonnes mesures par les gestionnaires ne passe qu'à travers les données de l'analyse financière afin d'améliorer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

Et à la fin, nous espérons avoir réussi, dans la mesure du possible, à donner un point de vue global sur le sujet à travers le côté pratique et théorique, tout en laissant la porte ouverte aux étudiants et chercheurs pour approfondir plus cette étude car ce domaine reste large et en même temps parmi les sujets les plus importants dans la vie économique.

## **Bibliographie**

## Ouvrage

AIT TALEB ABDELHAMID, « Le processus de prise de décision et la performance des entreprises publiques algériennes », pages 329-356.

AMELON, Jean-Louis, Gestion financière, op.cit., pp136 137.

AMELON. J-L, **L'essentiel à connaître en gestion financière**, 3<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris,2002, p 206.

AMELON.J-L, op.cit., p AMELON. J-L, op.cit., p 208.

ANELKA.T, DHENIN. J-F, PICO.P, SERDECZNY.A, SIMON. P, op.cit., p 222. BERNET-ROLLANDE Luc, op.cit., p189.

BERNET-ROLLANDE Luc, op.cit., p157. BERNET-ROLLANDE Luc, op.cit., p159.

Bertrand M, Article:" Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation", Université de Bruxelles, 2002, p1

BERNET-ROLLANDE Luc, op, cit, pp188-189.

BOUGHABA. A, **Analyse et évaluation de projet**, 2<sup>ème</sup> édition, Berti, Alger, 2005, pp 2-3. CABANE Pierre, op, cit, p335.

CABANE Pierre, op, cit, p333.

CHIHA. K, gestion et stratégie financière, 2<sup>ème</sup> éd, Edition HOUMA, Alger, 2006, p40.

CHRISOS.J, GILLET.R, **décision d'investissement**, édition e-Node et Pearson Education, paris, 2003, p 9.

COHEN Elie, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edition EDICE Paris, 1991, pp 117-118.

COHEN Elie, op, cit, p134.

COHEN Elie, Analyse financière, 4<sup>ième</sup> éd, Edition ECONOMICA, Paris, 1997, pp288-290.

DARBELET. M, **Notion fondamentales de management**, 5<sup>ème</sup> édition, Foucher, Paris2006, p 300.

D.MERUNKA, « la prise de décision en management », Ed Vuibert, paris 1997, p.19.

DHENIN.JF & FOURNIER.B, op.cit., p 131.

EL FARISSI.I, M'RABET. R, op.cit., pp 242-244.

ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irena, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p31.

ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO IRYNA, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p66.

ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irena, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p67.

ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irena, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p69.

ÉTIENNE G, HARB, VERYZHENKO Irena, MASSET Astrid et MURAT Philippe, op, cit, p75.

GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Finance, édition Gualino, Paris, 20 p3.

GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, Analyse financière, 20ièm éd, Edition Gualino, Paris 2016, p61.

GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, Analyse financière, 13ème éd, Edition Gualino, 2016 p41.

Herbert Simon, « la théorie de la décision et le concept de la rationalité limitée », 2001, P 35.

Igor ANSOFF, « les décisions et le processus de décision », op, cite, P50.

Igor ANSOFF, « les décisions et le processus de décision », op, cite, P50.

KOEHL.J, **Les choix d'investissement**, édition Dunod, Paris, 2003, p 11.

Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed DUNOD, Paris, 2005, p 28.

Mary Jo HATCH, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », Ed DEBOECK, Paris, janvier 2000, P293.

MELYON Gérard, op, cit, pp137-139.

NIPPERT Anne, op, cit, p94.

NIPPERT Anne, op, cit, p96

PASCAL CHAPENTIER: Op cite page 12.

PILVIDRIER-LATREYTE.J, **Finance de l'entreprise**, 8ème édition, Finance, Paris, 2002, p 278.

PORTRAIT. R, CHARLETY.P, Dubois. D, NOUBEL. P, **Les décisions financières de l'entreprise méthodes et applications**, 6ème édition, Refondue, Paris, 2004, p 354.

PORTRAIT.R et NOUBEL.P, **Les décisions financières dans l'entreprise : méthodes et application**, 5ème édition, Presses Universitaire de France, Paris, 1998, p 362.

RIVET Alain, Gestion financière, Edition Ellipses, Paris, 2003, pp29-30.

ROZENCWEIG, Nadine L., « Le jeu de la décision, Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise », Edition de l'Université, Bruxelles, 1986.P174.

« STRATEGOR », 4ème édition, Dunod, 2004, p641.

TAVERDET-POPIOLEK. N, **Guide du choix d'investissement**, édition d'Organisation,Paris, 2006, p 10.

ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Corinne, Gestio financière 8<sup>ème</sup> éd, édition DUNOD,Paris, 2009, p54.

ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Corinne, op, cit, p54.

## Site web

<https://www.atlassin.com/fr/work-management/team-management-and-leadership/décision-marking/modèle>.

<http://www.e-marketing.fr>.

<https://www.studocu.com/document/importance-de-l'analyse-financière-dans-la-prise-de-décision/>

[https://fr.m.wikipedia.org/ratio\\_de\\_liquidit](https://fr.m.wikipedia.org/ratio_de_liquidit).

[https://www.mémoireonline.com/01/13/67711/m\\_les-déterminants-de-prise-de-décision](https://www.mémoireonline.com/01/13/67711/m_les-déterminants-de-prise-de-décision).

<https://sabbar.fr/management/le-processus-de-décision/>

<https://cours-bts-communication.fr/processus-de-décision/>

<http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/10/06/2023>.

<https://oseys.fr/nos-outils-de-pilotage/outils-d'aide-à-la-décision/>

## Autres

Journal officiel république algérienne N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier.

## **Annexes**

# Annexe 01

## Annexe.01

IMPRIME DESTINE A

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE  
LAHBB  
Activitez : COMMERCE DE PRODUITS  
AGRICOLLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT -  
BEJAJA

NIF : 17 19 518 016 318 310 318 119

CODE D'ACTIVITE : 10172011

Exercice clos le 31/12/2020

Bilan actif

ACTIF	BRUTS	2020		2019
		AMORTISSEMENTS PROVISIONS ET PERTES VALEURS	NETS	
Actif non courant				
Etat d'acquisition				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Concessions	26 200 000		12 200 000	
Différents	21 976 000		21 976 000	
Autres immobilisations corporelles	12 000 000	6 000 000	6 000 000	7 200 000
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances financières				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>Total Actif Non courant</b>	<b>61 176 000</b>		<b>46 176 000</b>	<b>7 200 000</b>
Actif Courant				
Stocks et en-cours	2 581 748		2 581 748	3 672 344
Créances et autres actifs courants				
Clients	29 072		29 072	1 133 042
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés	120 722		120 722	6 120 000
Autres créances et autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	841 347		841 347	2 525 000
<b>Total actif Courant</b>	<b>3 522 930</b>		<b>3 522 930</b>	<b>13 450 386</b>
<b>Total général</b>	<b>65 748 930</b>	<b>6 000 000</b>	<b>49 748 930</b>	<b>20 650 386</b>

# Annexe 02

## Annexe.02

IMPRIMERIE DESTINE A

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBBH

Activitee : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALET - BELATA

NIF : 1719151810161318131013181191

CODE D'ACTIVITE : 10171210111

Exercice clos le 31/12/2020

Bilan passif

Passif	2020	2019
<b>Capitaux propres</b>		
Capital émis	32 031 746	6 838 700
Capital non appelé		
Primes et réserves		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - résultat net part du groupe (1)	10 022 074	665 845
Autres capitaux propres - rapport à nouveau		
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL 1</b>	<b>42 053 260</b>	<b>7 504 545</b>
<b>Passifs Non Courants</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL 2</b>		
<b>Passifs Courant</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	6 021 334	2 486 970
Impôts	654 395	9 845 961
Autres dettes	534 965	526 573
Trésorerie Passif	484 978	290 993
<b>TOTAL 3</b>	<b>7 695 672</b>	<b>13 150 497</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF 1+2+3</b>	<b>49 748 932</b>	<b>20 655 042</b>

# Annexe 03

## Annexe.03

IMPRIME DESTINE A

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE  
LAHIB

Activite : COMMERCE DE PRODUITS  
AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT -  
BEJATA

NIF : 17 995800638303819

CODE D'ACTIVITE : 072011

Exercice clos du 01/01/2020 au 31/12/2020

Compte du resultat

REBRANCHES	2020		2019	
	Debit	Credit	Debit	Credit
Ventes de marchandises		14 384 877		13 421 499
Production vendue				
Produits fabriques				5 458 140
Prestations de services		9 217 719		
Ventes de services				
Produits annexes				
Rabais, ristournes, remises accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		24 102 196		18 879 639
Produits stockés ou en cours				
Produits immobilisés				
Subventions d'exploitation				
<b>Productions de l'exercice</b>		<b>24 102 196</b>		<b>18 879 639</b>
Achats de marchandises vendues	11 022 624		10 869 697	
Matières premières				
Autres approvisionnements	115 008		125 596	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations			13 867	
Rabais, ristournes, ristournes obtenus sur l'achat				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations	960 000		960 000	
Entretien réparation et maintenance	194 527		129 670	
Primes d'assurance	42 640		46 632	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires				
Publicité				
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	32 052		30 751	
Rabais, ristournes, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>12 366 851</b>		<b>12 176 213</b>	
<b>Value ajoutée d'exploitation</b>		<b>11 735 345</b>		<b>6 703 426</b>
Charges de personnel	4 521 157		3 757 356	
Impôts et taxes et versements assimilés	2 208 790			
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>5 005 398</b>		

# Annexe 04

## Annexe.04

IMPRIME DESTINE A

NIF : [7 |9|5|8|0|6|3|8|3|0|3|8|1|9]

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBIB

CODE D'ACTIVITE : [0|7|2|0|11]

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJALA

Exercice clos du 10/01/2020 au 31/12/2020

Compte du résultat

LIBRERIE	2020		2019	
	Débit	Crédit	Debit	Crédit
Autres produits opérationnels		6 216 626		
Autres charges opérationnelles				
Dotations aux amortissements	1 200 000		1 200 000	
Provisions				
Pertes valeurs				
Reprise sur perte de valeur et provisions				
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>10 022 024</b>		<b>665 845</b>
Produits financiers				
Charges financières				
<b>Résultat financier</b>				
<b>Résultat ordinaire</b>		<b>10 022 024</b>		<b>665 845</b>
Éléments extraordinaires (produits)				
Éléments extraordinaires (charges)				
<b>Résultat extraordinaires</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires				
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>10 022 024</b>		<b>665 845</b>

# Annexe 05

## Annexe.05

IMPRIME DESTINE A

Designation de l'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBIB

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJALA

NIF : 17 191518106318310318119

CODE D'ACTIVITE : 1017121011

Exercice clos le 31/12/2021

Bilan actif

ACTIF	2021		2020
	BRUTS	Amortissements provisions et pertes valeurs	NETS
<b>Actif non courant</b>			
<b>Frais d'acquisition</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	18 200 000		18 200 000
Batiments	23 876 000		23 876 000
Autres immobilisations corporelles	12 000 000	7 200 000	4 800 000
<b>Immobilisations en cours</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants			
<b>Impôts différés actif</b>			
<b>Total Actif Non courant</b>		7 200 000	44 976 000
<b>Actif Courant</b>			
Stocks et en-cours	3 698 424		3 698 424
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	55 891		55 891
Autres débiteurs			
Impôts et assimilés	865 729		865 729
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Tresorerie	6 854 336		6 854 336
<b>Total actif Courant</b>	11 452 387		11 452 387
<b>Total général</b>	63 628 387	7 200 000	56 428 387

# Annexe 06

## Annexe.06

IMPRIME DESTINE A

NIF : 17 191518101613181310131811191

Designation de l'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBBH

CODE D'ACTIVITE : 1017121011

Activitee : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJAIA

Exercice clos le 31/12/2021

Bilan passif

Passif	2021	2020
<b>Capitaux propres</b>		
Capital émis	3 896 3260	
Capital non appelé		
Primes et réserves		
Écart de réévaluation		
Écart d'équivalence (1)		
Résultat net - résultat net part du groupe (1)	3 574 997	
Autres capitaux propres - rapport à nouveau		
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL 1</b>	<b>42 538 257</b>	
<b>Passifs Non Courants</b>		
Emprunts et dettes financière		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL 2</b>		
<b>Passifs Courant</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	10 039 268	
Impôts	2 251 345	
Autres dettes	246 749	
Tresorerie Passif	1 352 768	
<b>TOTAL 3</b>	<b>13 890 130</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF</b>	<b>56 428 387</b>	
1+2+3		

# Annexe 07

## Annexe.07

IMPRDME DESTINE A

NIF : 17 91581063831038119

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANÉ LAHBIB

CODE D'ACTIVITE : 1072011

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJAIA

Exercice clos du 01/01/2021 au 31/12/2021

Compte du résultat

RUBRIQUES	2021		2020	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit
Autres produits opérationnels				
Autres charges opérationnelles	282			
Dotations aux amortissements	1200 000			
Provisions				
Pertes valeurs				
Rapport sur perte de valeurs et provisions				
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>3 570 913</b>		
Produits financiers				
Charges financières	4 916			
<b>Résultat financier</b>	<b>4 916</b>			
<b>Résultat ordinaire</b>		<b>3 574 997</b>		
Éléments extraordinaires (produits)				
Éléments extraordinaires (charges)				
<b>Résultat extraordinaires</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires				
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>3 574 997</b>		

# Annexe 08

## Annexe.08

IMPRIME DESTINE A

NIF :

17 9580638303819

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBIB

CODE D'ACTIVITE :

1072011

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJAIA

Exercice clos du 01/01/2021 au 31/12/2021

Compte du résultat

RUBRIQUES	2021		2020	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit
Ventes de marchandises		16 363 367		
Production vendue				
Produits fabriqués				
Prestations de services		8 608 036		
Ventes de travaux				
Produits associés				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		24 971 403		
Produits stockés ou déstockés				
Produits immobilisés				
Subventions d'exploitation				
<b>Production de l'exercice</b>		24 971 403		
Achats de marchandises vendues	11 672 151			
Matières premières	110 148			
Autres approvisionnements	100 980			
Variations des stocks				
Achats et études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais remise, ristournes obtenus sur l'achat				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations	960 000			
Entretien réparation et maintenance	199 857			
Primes d'assurance	50 239			
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	5 184			
Publicité				
Déplacements, missions et réception				
Autres services	32 518			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>Consommations de l'exercice</b>	13 131 077			
<b> Valeur ajoutée d'exploitation</b>		11 840 326		
Charges de personnel	5 294 652			
Impôts et taxes et versements assimilés	1 765 479			
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		4 780 195		

# Annexe.09

IMPRIME DESTINE A

NIF : [7|9|5|8|0|6|3|8|3|0|3|8|1|9]

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBI

CODE D'ACTIVITE : [0|7|2|0|1]

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJATA

Exercice clos le 31/07/2022

Bilan actif

ACTIF	2022		2021
	BRUTS	AMORTISSEMENTS PROVISIONS ET PERTES VALEURS	
Actif non courant			
Ecart d'acquisition			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Terreins	18 200 000		16 200 000
Batiments	23 976 000		23 976 000
Autres immobilisations corporelles	12 800 000	7 200 000	4 300 000
Immobilisations en construction			
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances financières			
Autres titres immobilisés			
Prests et autres actifs financiers non courants			
Impôts différés actif		7 200 000	44 976 000
<b>Total Actif Non courant</b>	<b>52 176 000</b>	<b>7 200 000</b>	<b>44 976 000</b>
Actif Courant			
Stocks et en-cours	4 647 348		4 647 348
Créances et emplois assimilés			
Créances	32 140		32 140
Autres débiteurs			
Impôts et assimilés	749 842		749 842
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	8 100 332		8 100 332
<b>Total actif Courant</b>	<b>13 532 671</b>		<b>13 532 671</b>
<b>Total général</b>	<b>65 708 671</b>	<b>7 200 000</b>	<b>58 508 671</b>

# Annexe 10

## Annexe.10

IMPRIME DESTINE A

NIF :

17 915 806 383 038 191

Designation de L'entreprise : ETS ZEGGANE LAHBIB

CODE D'ACTIVITE :

1072011

Activite : COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLES

Adresse : ROUTE NATIONAL N26 TAZMALT - BEJAIA

Exercice clos le 31/07/2022

Bilan passif

Passif	2022	2021
<b>Capitaux propres</b>		
Capital émis	42 550 506	
Capital non appelé		
Primes et réserves		
Écart de réévaluation		
Écart d'équivalence (1)		
Résultat net - résultat net par du groupe (1)	5 619 328	
Autres capitaux propres - rapport à nouveau		
<b>Part de la société consolidant (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL 1</b>	<b>48 169 934</b>	
<b>Passifs Non Courants</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL 2</b>		
<b>Passifs Courant</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	6 784 984	
Impôts	2 722 091	
Autres dettes	153 919	
Trésorerie Passif	690 091	
<b>TOTAL 3</b>	<b>10 351 085</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF 1+2+3</b>	<b>58 521 019</b>	

Annexe N°11 :

## **Guide d'entretien :**

Bonjour Monsieur,

Nous avons d'avoir accepté notre demande et de nous consacrer du temps pour répondre à quelques questions liées à notre étude qui porte sur « **l'influence d'analyse financière sur la prise de décision** »

Ces questions sont les suivantes :

- 1- Comment l'analyse des ratios financière influence-t-elle les décisions de financement et d'endettement de la laiterie la vallée ?
- 2- Quelles sont les méthodes courantes d'analyse financière utilisées pour la prise de décision ?
- 3- Comment l'analyse financière participe à éclairer la prise de décision de l'entreprise ?
- 4- Quelles sont les limites de l'analyse financière dans la prise de décision chez la vallée ?
- 5- Comment la SARL la vallée utilise-t-elle les états financière dans la prise de décisions ?

## Table des matières

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des schémas**

**Liste des graphes**

**Sommaire**

**Introduction général ..... 1**

**Chapitre I : la prise de décision dans l'entreprise**

**Introduction.....5**

**Section 01 : les notions de base sur la prise de décision .....6**

1) Définition de décision.....6

2) Les déterminants de la prise de décision ..... 6

3) Les niveaux de décision dans l'entreprise ..... 7

4) Typologie de décision..... 9

- les décisions stratégiques .....9

- les décisions tactiques ..... 10

- les décisions opérationnelles ..... 10

5) Les acteurs impliqués dans le processus de décision..... 11

5.1 Le décideur ..... 12

5.2 L'analyste (L'homme d'étude)..... 12

5.3 La différence entre le décideur et l'analyste ..... 13

6) Les sources de la prise de décision ..... 13

6.1 L'expérience..... 13

6.2 Les politiques standards ..... 14

6.3 Les données et les faits.....	14
6.4 Les modèles.....	14
7) Processus de la prise de décision .....	14
7.1 La phase d'intelligence.....	14
7.2 La phase de modélisation ou de conception.....	14
7.3 La phase de choix.....	15
7.4 La phase de décision.....	15
7.5 La phase de contrôle.....	15
8) Les outils d'aide à la décision.....	15
8.1 Décision en avenir certain .....	15
8.2 Les décisions en avenir aléatoire.....	15
8.3 Décision en avenir incertain.....	16
8.4 Décision en avenir conflictuel.....	16
<b>Section 02 : Les modèles de la prise de décision .....</b>	<b>17</b>
1) Le modèle rationnel.....	17
1.1 Présentation du modèle.....	17
1.2 Les limites du modèle rationnel .....	18
2) Le modèle organisationnel .....	18
2.1 Caractéristiques .....	18
2.2 Les limites du modèle organisationnel.....	18
3) Le modèle poubelle.....	19
3.1 Caractéristiques .....	19
3.2 Les limites du modèle de la poubelle.....	19
<b>Section 03 : La décision financière .....</b>	<b>20</b>
3.1. Les types de décisions financières .....	20

3.1.1. Les modes de financement .....	22
3.1.1.1. Les différentes sources de financement .....	22
3.1.1.2. Le choix de mode de financement.....	23
3.1.1.3. Le plan de financement.....	24
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
 <b>Chapitre II : Les outils de l'analyse financière pour la prise de décision</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 1 : l'analyse par l'équilibre financier.....</b>	<b>30</b>
1. Le fonds de roulement net.....	30
1.1 Mode calcul .....	30
1.1.1 Par le haut du bilan.....	30
1.1.2 Par le bas du bilan .....	31
1.2 Interprétation du fonds de roulement net .....	31
1.3 Évolution du FRN .....	32
2. besoin en fonds de roulement (BFR) .....	33
2.1 Mode de calcul .....	33
2.1.1 Besoins de fonds de roulement d'exploitation (BFRE) .....	34
2.1.2 Besoins de fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).....	35
2.2 Interprétation de Besoin en Fonds de Roulement .....	36
3. La trésorerie nette (TN).....	36
3.1 Mode de calcul .....	37
3.2 Interprétation de la trésorerie nette.....	37
3.3 La variation de la TN .....	37

<b>Section 2 : L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'auto financement (CAF).....</b>	<b>39</b>
1. Les soldes intermédiaires de gestion .....	39
1.1. Définition des soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	39
1.2. Calcul des soldes intermédiaires de gestion .....	40
1.2.1 Chiffre d'affaires (CA) .....	40
1.2.2 La marge commerciale .....	40
1.2.3 Production de l'exercice .....	41
1.2.4 La valeur ajoutée .....	42
1.2.5 Excédent brut d'exploitation .....	43
1.2.6 Résultat d'exploitation hors produits et charges financières .....	43
1.2.7 Résultat courant avant impôt.....	44
1.2.8 Résultat exceptionnel .....	44
1.2.9 Résultat net .....	45
2. capacité d'autofinancement (CAF).....	46
2.1 Définition de la CAF .....	46
2.2 Calcul de la CAF .....	46
2.3 L'autofinancement.....	48
2.4 L'évolution de la CAF et de l'autofinancement .....	49
<b>Section 3 : L'analyse par la méthode des ratios.....</b>	<b>49</b>
1. Définition.....	49
2. Les principaux ratios .....	49
2.1 Ratios de structure .....	50
2.1.1 Ratios de financement des emplois stables.....	50
2.1.2 Ratio de solvabilité général .....	50
2.1.3 Ratio d'autonomie financière .....	51

2.1.4 Ratio de la capacité d'endettement .....	51
2.2 Ratios de gestion .....	51
2.2.1 Ratio de rotation des stocks.....	51
2.2.2 Ratio de délai de recouvrement des créances.....	52
2.2.3 Ratio de délai de remboursement des fournisseurs .....	52
2.3 Ratios de liquidité.....	53
2.3.1 Ratio de liquidité générale .....	53
2.3.2 Ratio de liquidité restreinte (relative) .....	53
2.3.3 Ratio de liquidité immédiate .....	53
2.4 Ratios d'activité.....	53
2.4.1 Ratio de la marge commerciale.....	54
2.4.2 Ratio de productivité.....	54
2.4.3 Ratios de partage de la valeur ajoutée .....	54
2.5 Ratios de rentabilité.....	55
2.5.1 Rentabilité économique .....	55
2.5.2 Rentabilité financière .....	55
2.6 Ratios liés à la CAF.....	55
2.6.1 La capacité de remboursement .....	55
2.6.2 Ratio d'autofinancement .....	56
3.L'importance de l'analyse financière sur la prise de décision .....	56
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
<b>Chapitre III : Etude et analyse de la structure financière de la laiterie la vallée</b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : la laiterie la vallée.....</b>	<b>62</b>
1. Présentation de la laiterie la vallée .....	62
1.1. Historique .....	62
1.2. L'environnement de la Laiterie La VALLEE .....	62

1.3. Les missions et objectifs de la vallée.....	62
1.4.les différentes tâches et services de la vallée.....	63
<b>Section 02 : Analyse de la structure financière et de la rentabilité de LA SARL LA VALLEE</b> .....	<b>66</b>
2.1. Elaboration des bilans fonctionnels et financiers de la SARL la vallée .....	66
2.1.1 Bilans financiers de la SARL LA VALLE (2020, 2021, 2022) .....	66
2.1.1.1. Présentation des bilans financiers (2020, 2021, 2022) .....	67
2.1.1.2 Elaboration des bilans financiers en grandes masses .....	68
2.1.2 Bilans fonctionnels de la SARL LA VALLE (2020, 2021, 2022) .....	71
2.1.2.1. Présentation des bilans fonctionnel (2020, 2021, 2022).....	71
2.1.2.2 Elaboration des bilans financiers en grandes masses .....	72
2.2. L ‘analyse de l’équilibre financier .....	73
2.2.1. Le fond de roulement net global (FRNG) .....	74
2.2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR) .....	75
2.2.3. Trésorerie nette .....	75
2.3. L’analyse par la méthode des ratios.....	76
2.3.1. Les ratios de structure.....	76
2.3.2. Les ratios de liquidité .....	77
2.3.3. Les ratios d’activité .....	78
2.3.4. Les ratios de rentabilité.....	79
2.3.5. Répartition de la valeur ajoutée .....	80
2.3.6. Les ratios de la trésorerie.....	81
2.4. L’analyse de l’activité .....	81
2.4.1 L’analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	81
2.4.2 L’analyse de la capacité d’autofinancement .....	85
2.5. L’effet de levier .....	87
3. La relation entre là l’analyse financière et la prise de décision .....	88
<b>Conclusion.....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>96</b>

## **Résumé:**

L'analyse financière consiste à effectuer des collectes sur les documents comptables, à l'aide d'un ensemble de méthodes et d'instruments, afin de mettre en évidence la situation financière de l'entreprise notamment en matière de solvabilité et de rentabilité, à partir des documents comptables et financiers. L'analyse financière permet de connaître la situation d'une entreprise (activité, performance réalisées, structure financière), de l'interpréter, d'effectuer des comparaisons, de mesurer la rentabilité de ses capitaux investis et cela en s'articulant sur l'analyse du bilan et des comptes de résultat d'une part et l'analyse des ratios d'autre part et donc de prendre des décisions. L'entreprise quel que soit sa taille et son degré de croissance doit recourir à l'analyse financière pour assurer sa continuité. Le but de cette dernière est de présenter une image suffisamment ressemblante et objective reflétant la réalité de l'entreprise. L'objectif de ce mémoire est de montrer que l'analyse financière via ses outils influence la prise de décision au sein de toute entreprise. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique.

Ensuite, avant de conclure les résultats auxquels a abouti notre recherche, il nous semble nécessaire de faire une synthèse des différentes étapes que nous avons suivies. La démarche méthodologique que nous avons adoptée a porté sur un cas théorique et un cas pratique.

Nous avons mis l'accent dans un premier temps sur la relation existante entre l'analyse financière et la politique financière qui est complémentaire. Ensuite, nous avons illustré les différents outils et les paramètres de l'analyse financière permettant de mettre en évidence sa place prépondérante au sein de la fonction financière de l'entreprise suivie de la prise de décisions.

## **Mots clé :**

Analyse financière      Prise de décision

Ratios de rentabilité      Santé financière