



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira -Bejaia-
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion*

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention de diplôme de Master en
Sciences de Gestion
Option : Finance d'entreprises*

Thème

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise :
Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Réalisé par :

M^{elle} Khima Yasmina

M^{elle} Madi Nassima

Encadré par :

M^r.Azzi Rafik

Soutenu devant le jury composé de :

Présidente : M^{me}.Mekhmoukh sabrina

Examineur : M^r.Amalou mourad

Encadreur : M^r.Azzi Rafik

Promotion 2016/2017



Remerciements

Remerciements

En préambule à ce mémoire nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apportées leur aide et qui ont contribuées à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année Universitaire.

Nous tenons à remercier sincèrement, monsieur Azzi Rafik qui s'est toujours montrés à l'écoute, sans oublier les membres de la commission du jury qui évaluerons notre travail.

Nous remerciments s'adressent particulièrement à Monsieur BETTACHE Idir pour son encouragement et précieux conseils.

Nous tenons à remercier également Monsieur MOHAMMEDI Mohamed et Monsieur Mahdi Kamel pour leurs aides.

En, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents et ami(e)s, pour leur soutien et encouragements au cours de la réalisation de ce mémoire. Merci à tous et à toutes.



Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes très chers et précieux parents qui m'ont toujours soutenue, et à l'intérêt qu'ils m'ont toujours porté pour mes études, Je ne les remercierais jamais assez, pour tout ce qu'ils m'ont fait.

Que Dieu nous les protèges.

A mes Grands-parents que j'estime beaucoup.

A mes chers frères Nassim, Yacine et Aymene qui m'ont soutenue.

A mes très chers oncles, tantes et leurs familles.

A toute ma grande famille sans exception.

A mon Encadreur M^r AZZI et Co-encadreur M^r Mahdi

A mes chers amis et amies.

A ma binôme Nassima avec qui j'ai partagé de belles années d'études.

A tous les étudiants de groupe finance d'entreprise sans exception.

A tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.

Yasmina

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes très chers et précieux parents qui m'ont toujours soutenue, et à l'intérêt qu'ils m'ont toujours porté pour mes études, Je ne les remercierais jamais assez, pour tout ce qu'ils m'ont fait.

Que Dieu nous les protèges.

A mes Grands-parents que j'estime beaucoup.

A mes chers frères Abdelwaheb et Sofiane qui m'ont soutenue.

A mes cheres soeurs habiba, louiza, wassila, et sarah

A ma belle soeur que Jaime boucoup

A mes chères nieces Tata malek, ikram, sidra

A mes nouveaux massil, abderahim, et younes

A mes chers cousines et cousins

A mes cheres copines Nadjette et katia

A mes très chers oncles, tantes et leurs familles.

A toute ma grande famille sans exception.

A mon Encadreur M^r AZZI et Co-encadreur M^r Mahdi

A ma binôme Yasmina avec qui j'ai partagé de belles années d'études.

A tous les étudiants de groupe finance d'entreprise sans exception.

A tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.

Nassima



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AF	: Autofinancement.
AC	: Actif Courant.
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement.
CA	: Chiffre d’Affaire.
CAHT	: Chiffre d’Affaire Hors Taxe.
CMPC	: Coût Moyenne Pondérée du Capital.
CAF	: Capacité d’Autofinancement.
CAFG	: Capacité d’Autofinancement Globale.
CF	: Charge Financier.
CP	: Capitaux Propres.
CPE	: Capitaux Permanents.
D	: Dividende.
DCT	: Dette à Court Terme.
DF	: Dette Financière.
DLMT	: Dette Long et Moyen Terme.
EPB	: Entreprise Portuaire de Bejaia.
ETE	: Excédent de Trésorerie d’Exploitation.
EBE	: Excédent Brut d’Exploitation.
ES	: Emplois Stable.
FR	: Fonds de Roulement.
HAO	: Hors Activité Ordinaire.
KDA	: DA/Kg.
K	: Total des Capitaux Investis.
PF	: Produit Financier.
R	: Taux de Rendement des Capitaux Investis.

RAO	: Résultats de l'Activité Ordinaire.
RC	: Rentabilité Commerciale.
RE	: Résultat Economique.
RF	: Rentabilité Financière.
RF	: Résultat Financier.
RHE	: Résultat Hors Exploitation.
RLG	: Ratio de Solvabilité Générale.
RLR	: Ratio de Liquidité Réduite.
RLI	: Ratio de Liquidité Immédiate.
RN	: Résultat Net.
ROE	: Return on Equity.
RS	: Resource Stable
SIG	: Solde Intermédiaire de Gestion
TFRE	: Tableau Financier des Ressources et des Emplois.
TA	: Total Actif.
TD	: Total Dette.
TTC	: Toutes Taxes Comprises.
TRA	: Trésorerie Active.
TRP	: Trésorerie Passive.
VA	: Valeur Ajoutée.
VAE	: Valeur Ajoutée Economique.
VMP	: Valeur Mobilière de Placement.



Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°1	: Le calcul de la valeur ajoutée.....	29
Tableau N°2	: Les ratios de structure.....	35
Tableau N°3	: L'actif du bilan de L'EPB.....	53
Tableau N°4	: Les amortissements.....	55
Tableau N°5	: Les immobilisations nettes de L'EPB.....	56
Tableau N°6	: Les impôts différés actifs de L'EPB.....	57
Tableau N°7	: Les Stocks et en cours de L'EPB.....	58
Tableau N°8	: Les créances et emplois assimilés nettes de L'EPB.....	58
Tableau N°9	: Les Disponibilités et assimilés de L'EPB.....	59
Tableau N°10	: Le passif du bilan de L'EPB.....	60
Tableau N°11	: Les capitaux propres de L'EPB.....	61
Tableau N°12	: Les dettes à long et moyen terme de L'EPB.....	62
Tableau N°13	: Les dettes à courte terme de L'EPB.....	62
Tableau N°14	: Le chiffre d'affaire de L'EPB.....	63
Tableau N°15	: La production de l'exercice de L'EPB.....	63
Tableau N°16	: La consommation de l'exercice de L'EPB.....	64
Tableau N°17	: La valeur ajoutée de L'EPB.....	64
Tableau N°18	: L'excédent brut d'exploitation de L'EPB.....	65
Tableau N°19	: Le Résultat opérationnel de L'EPB.....	66
Tableau N°20	: Le Résultats financiers de L'EPB.....	66
Tableau N°21	: Le Résultat ordinaire avant impôt de L'EPB.....	67
Tableau N°22	: Le Résultat net des activités ordinaires de L'EPB.....	67
Tableau N°23	: Le Résultat net de l'exercice de L'EPB.....	68

Tableau N°24	: Le compte de résultats de L'EPB.....	69
Tableau N°25	: Le fond de roulement de L'EPB.....	70
Tableau N°26	: Le besoin en fonds de roulement de L'EPB.....	71
Tableau N°27	: La trésorerie de L'EPB.....	71
Tableau N°28	: La Capacité d'autofinancement de L'EPB.....	72
Tableau N°29	: Le ratio de gestion de l'EPB.....	73
Tableau N°30	Les ratios de structures financière de l'EPB.....	74
Tableau N°31	: Le ratio de liquidité de l'EPB.....	75
Tableau N°32	: Le ratio de rentabilité de l'EPB.....	76
Tableau N°33	: Le ratio de solvabilité générale de l'EPB.....	77



Liste des figures

Liste des figures

Figure N°1 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.....	6
Figure N°2 : Les objectifs de mesure de la performance.....	8
Figure N°3 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle.....	12
Figure N°4 : Étapes et outils-clés du processus d'évaluation.....	40
Figure N°5 : État financier de l'EPB.....	54
Figure N°6 : Les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et financières de l'EPB.....	57
Figure N°7 : La capacité d'autofinancement de l'EPB.....	73

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....1

Chapitre1 : la notion de la performance financière de l'entreprise.....3

Section 1 : Le concept de la performance : définitions, critères et mesures.....3

Section 2 : Présentation du concept de la performance financière.....13

Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....16

Chapitre2 : outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....25

Section 1 : Les outils et le pilotage de la performance financière.....25

Section 2 : Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière..37

Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière.....42

Chapitre3 : La tenue de la performance financière à l'organisme d'accueil : cas de l'EPB.....45

Section 1 : Historique de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).....45

Section 2 : Les différentes structures de l'EPB48

Section 3: Présentation et évaluation de la performance financière de l'EPB.....52

Conclusion générale.....78

Références bibliographique

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et sont devenus nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire plus de ressources et avec moins d'emplois. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation.

Pour mesurer leur performance, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des systèmes présentant à un degré variable de précisions et de complexité. D'ailleurs, on notera que les travaux publiés sur le sujet ont augmenté à un rythme impressionnant dans les dernières années, qu'ils soient du domaine académique ou du domaine professionnel. La consultation d'un grand nombre de ceux-ci révèle, cependant, que la performance n'est pas appréhendée par tout le monde de la même façon. La performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur. Ajoute que la « performance » est elle-même un terme ambigu qui ne possède pas de définition unique. nous constatons aussi que sont utilisés de façon interchangeable les termes de « succès » de « résultats » de « réussite » et de « performance » sans précision supplémentaire.

En outre, la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est multidimensionnelle et il existe autant d'approche de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique...Chacun le construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance financière. Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance financière.

A ce propos, notre travail porte sur l'évaluation de la performance financière d'une entreprise, en se focalisant sur l'analyse des comptes de bilan, des comptes de gestion et des comptes de résultats. L'évolution permanente du contexte pourra ainsi le remettre en cause, ce qui nous amène à poser notre question principale : **« comment évaluer et gérer efficacement la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia ? ».**

Introduction générale

Pour pouvoir répondre à la problématique initiale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

- **Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise et quelles sont ses indicateurs ?**
- **Quelle sont les outils de pilotage de la performance financière ?**
- **Comment évaluer la performance financière au sein de « L'EPB ».**

Pour répondre à ces questions, deux hypothèses sont à infirmer ou confirmer

- 1- L'évaluation de la performance financière d'une entreprise est une tâche indispensable, qui permettrait à cette dernière de bien mener sa gestion.
- 2- L'EPB est une entreprise stratégique qui dispose des moyens financiers importants et d'une santé financière appréciable, qui aideront cette dernière à concrétiser ses plans de développement.

Et pour bien mener ce travail de recherche, nous l'avons structuré en trois chapitres principaux :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des notions de la performance financière.

Le deuxième chapitre comporte sur les outils et le pilotage de la performance financière.

Enfin, nous terminons ce travail par un cas pratique dans lequel nous évaluerons la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia « L'EPB ».



Chapitre 1

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc. l'aborde selon sa propre conception. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence, tout d'abord, la notion générale de performance à travers la présentation de ses différentes définitions et critères ensuite, nous focalisons sur la performance financière qui constitue l'objet de notre étude.

Section1 : Le concept la de performance

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

1-1 Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20ème siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

Selon BOURGUIGNON contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »¹

En effet, Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens

¹ BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 1995, P62.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...».²

Selon KHEMKHEM la performance « est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés »³

Ainsi, cette performance par rapport à l'auteur s'analyse selon deux critères

- L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre ;
- La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre.

Par ailleurs, selon LEBAS⁴ la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

- Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Application des concepts de progrès continus dans un but de compétition ;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

1-2 Les principaux critères de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des

² BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 2000, p934.

³ KHEMKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976.

⁴ LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995, p62.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

objectifs de réalisation .Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience.

1-2-1 L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques »⁵.

L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, néanmoins, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

1-2-2 L'efficience

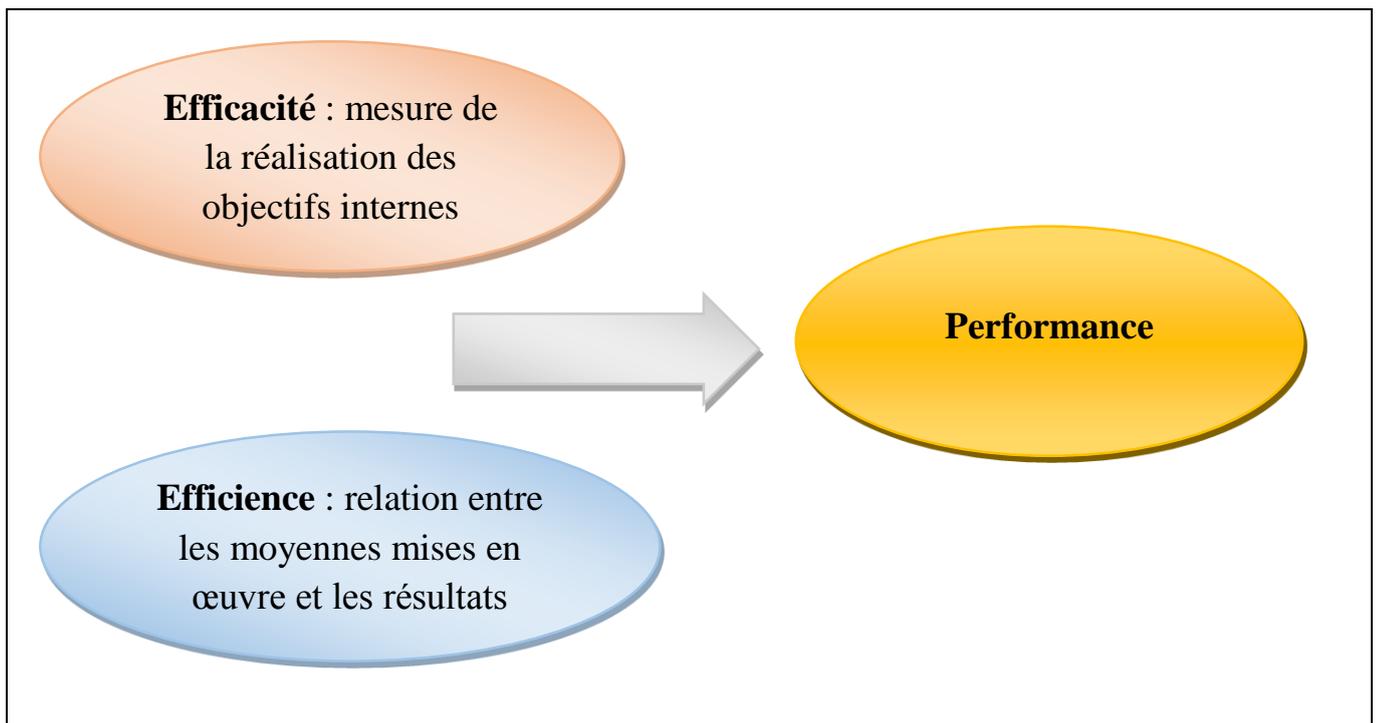
L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »⁶. nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, technique, financières et autres) tout en étant efficace

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est atteinte des objectifs l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

⁵ MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, «Manager », DUNOS, Paris, 2006, P346.

⁶ MALO J-L ET MATHE J.C., « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2000, p106.

Figure N°1 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, paris, 1997, p42.

1-3 La mesure de la performance

Pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al.)⁷ à savoir

1-3-1 Les principes fondamentaux de performance

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.
- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (ECOSIP, Cohendet et al)⁸.

⁷ MARION A, ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod 2012.

⁸ ECOSIP, sous la direction de Cohendet et Al. Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus –bouquin), ⁹l'analyse de la mesure sera prioritaire orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est-à-dire les différents modes d'obtention du résultat, Baird) ¹⁰son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURGUIGNON)¹¹ elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à savoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

⁹ BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion ,6^{ème} édition, paris, 2004, p508.

¹⁰ BAIRD. Managing performance, john willey, 1986 ».

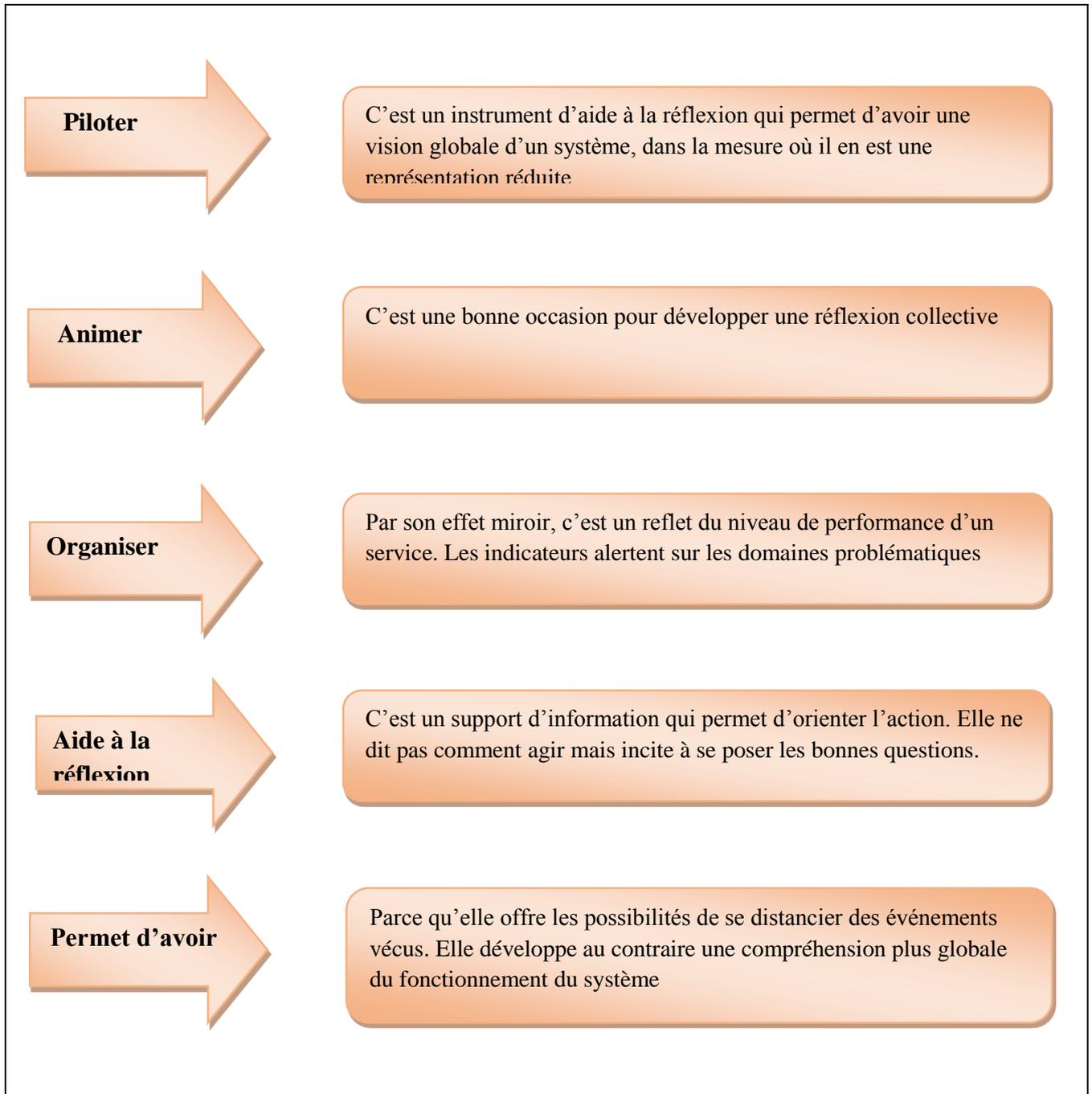
¹¹ BOURGUIGNON. A, op.cit, p61-66.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

1-3-2 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. La mesure de performance doit permettre de :

Figure N°2: Les objectifs de mesure de la performance



Source : KANIT Abd Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, p56.

1-4 Les typologies de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Cependant, (LEDRUC) ¹² à distinguer trois types de performances :

1-4-1 La performance organisationnelle

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

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

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

1-4-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné implicitement ou explicitement la direction ou le groupe des actionnaires. Ainsi, on ne pourra parler de performance stratégique que si au paravent des objectifs ont été clairement définis par rapport aux concurrents répandre

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. Par conséquent, ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axé sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. La performance stratégique est alors celle de maintenir une « distance » avec les concurrents à travers la logique de développement à Long terme. Ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché.

¹² LEDRUC, M « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

1-4-3 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement, perforante financièrement si, elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

1-5 Les indicateurs de la performance

« Les indicateurs de performance sont au cœur du système de contrôle de gestion, ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre»¹³

Les indicateurs peuvent être classés en deux groupes : les indicateurs internes et les indicateurs externes.

1-5-1 Les indicateurs internes

Ils sont principalement produits par la comptabilité de gestion

- **Les indicateurs de résultat** : tels que le volume mensuel de la production, le coût de cette production. Ces indicateurs évaluent la rentabilité de l'entreprise.
- **Les indicateurs de moyen** : tels que les quantités et le cout des matières consommées, le coût et le temps de main d'œuvre, la taille des séries produites, etc.

1-5-2 Les indicateurs externes

Pour compléter la batterie d'indicateurs internes, il est utile d'adopter des indicateurs dirigés vers l'environnement de l'entreprise. Chaque entreprise a un marché particulier, une activité et une structure qui rendent uniques les conditions de sa performance. Choisir des conditions pertinentes pour évaluer la position l'entreprise dans son environnement, consiste donc à mettre ces indicateurs en adéquation avec des objectifs préalablement définis. Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (Changement politique, économiques, technologiques, sociologiques, changement dans les marchés, les clients, les concurrents, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence

¹³ BHIMANI ALNOOR ET AL: contrôle de gestion et gestion Budgétaire », édition Pearson Education France, paris, 2006, p177.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

Positives (opportunités) ou négatives (risques) sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

Un autre indicateur retient notre attention, c'est la compétitivité : qui désigne l'aptitude de l'entreprise à contenir durablement la concurrence, la capacité à gagner et à maintenir des parts de marché. Les facteurs de compétitivité sont multiples : nous parlons de compétitivité-coût et de compétitivité hors coût.

- **La compétitivité-coût** : est déterminée par les écarts de productivité, les coûts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation...
- **Les compétitivités hors coûts** : sont déterminées par la qualification du personnel, la capacité innovatrice de l'entreprise, le système de gestion de l'information de l'entreprise...

1-6 Les dimensions de la performance

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance ¹⁴ :

1-6-1 La performance et actionnaire : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

1-6-2 La performance et clients : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise.

1-6-3 La performance et personnel : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.

1-6-4 La performance et partenaire : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.

¹⁴ PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007, p27-30.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

1-6-5 La performance et public : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

1-6-6 La performance et système de qualité : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

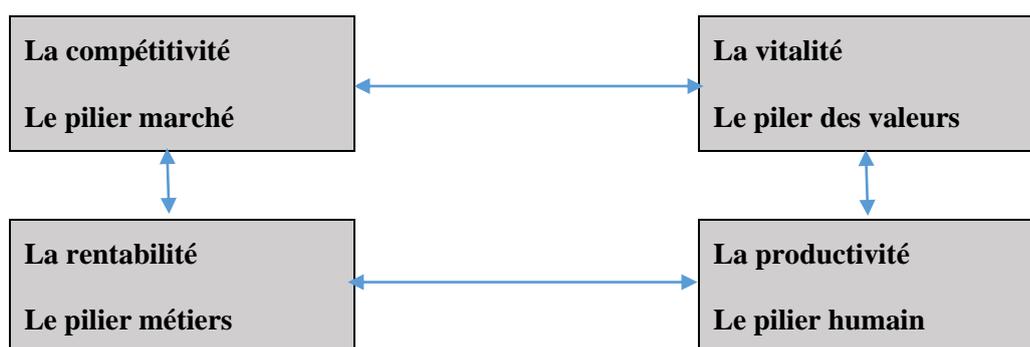
A partir de ces définitions, on peut conclure que pour être performante, une entité doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût, autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte des ressources dont elle dispose, sans dépasser le budget qu'elle s'est fixé.

1-7 Les piliers ou déterminants de la performance d'une organisation

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une organisation. Selon PINTO « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoires »¹⁵.

En effet, l'auteur indique que la performance repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Ils sont illustrés par la figure ci-dessous.

FigureN°3 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle



Source : PINTO PAUL, la performance durable, édition Dunod, paris, 2003, p11

¹⁵ PINTOU PAUL, la performance durable, édition Dunod, paris, 2003, p12.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

1-7-1 La compétitivité pour pilier du marché: la compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.

1-7-2 La vitalité pour pilier des valeurs : la vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Selon PINTO « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »¹⁶.

1-7-3 La productivité pour pilier du personnel : les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel (PINTO)¹⁷. Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs. Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise, sa politique et ses objectifs.

1-7-4 La rentabilité pour pilier du métier : le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique et de la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

Les exigences en termes de création de valeur conduisent à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient, cependant, d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

Section 2 : Présentation du concept de la performance financière

Pour bien cerner la notion de performance financière, nous allons d'abord la définir avant de présenter ses critères et ses indicateurs de mesure.

2-1 Définition de la performance financière

Généralement la performance financière est évaluée à partir des documents comptables, la performance financière peut en outre être entendue, selon Sahut & al¹⁸ comme les revenus

¹⁶ PINTOU PAUL, op.cit, p13.

¹⁷Ibid, p79.

¹⁸ SAHUT JEAN MICHEL, JS LANTZ; la création de valeur et performance financière dans le telecom, la revue du financier, 2003, p28.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

sont issus de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse (le bilan et le compte de résultat). Ces documents et leurs annexes contiennent des informations de base pour mesurer la performance financière. Pour bien mesurer la performance financière il nous faut connaître ses critères, ses indicateurs de mesure et ses principaux déterminants.

2-2 Les différents critères de la performance financière

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance, mais les plus utilisés sont: l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources et la qualité.

2-2-1 L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »¹⁹, Cependant, pour VOYER, l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que nous avons fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

En effet, Voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés²⁰

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les outputs visés (objectifs établis)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, selon MARMUSE « l'efficacité constitue le critère clé de la performance

¹⁹ BOUQUIN HENRI, le contrôle de gestion, 8^{ème} édition, presse universitaire d France, Paris, 2008, p75.

²⁰ VOYER Pierre tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition, Presse de l'université du Québec, 2002, p113.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

réfléchi de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontariste »²¹.

2-2-2 L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

BOUQUIN ²²définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

C'est pourquoi VOYER souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production.

Et pour l'efficience, VOYER propose le ratio suivant ²³:

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{résultat atteints (outputs produits)}}{\text{ressources utilisés (effort fourni)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources financière peut être une source de performance financière.

2-2-3 Les économies des ressources

D'après BOUQUIN ²⁴ l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet, le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.

Selon VOYER l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et

²¹MARMUSE CHRISTIAN, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2^{ème} édition, Economica Paris, 1997, p2199.

²² BOUQUIN, op.cit, p75.

²³ VOYER PIERRE, op.cit, p110.

²⁴Ibid, p75.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».²⁵

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

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

2-2-4 La qualité

La qualité est définie selon la norme comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité

Sur le long terme, elle participe à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, ainsi que l'image de l'entreprise.

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

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

Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de performance financière

Dans cette section nous présentons les indicateurs de la performance financière et les différents déterminants de cette dernière.

3-1 Les indicateurs de performance financière

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

²⁵VOYER PIERRE, op.cit, p110-113.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

Selon Voyer un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées »²⁶. Nous allons d'abord présenter les caractéristiques d'un bon indicateur avant de parler des différents types d'indicateurs.

3-1-1 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristique d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer²⁷ nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont :

- **La pertinence** : C'est à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision de mesure** : L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

3-1-2 Les différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, Mendoza & al²⁸ ressentent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

3-1-2-1 Les indicateurs de moyen : Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et

²⁶ VOYER PIERRE, op.cit, p64.

²⁷ Ibid, p68.

²⁸ MENDOZA C& AL, tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002, p65-67.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

3-1-2-2 Les indicateurs de résultats : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

3-1-2-3 Les indicateurs de contexte : Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

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

3-1-2-4 La rentabilité

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

Selon HOAREAU « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». ²⁹

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

La rentabilité économique se calcul comme suite :

➤ La rentabilité économique :

$$\text{la rentabilité économique} = \frac{\text{resultat d'exploitation netted'IS}}{\text{chiffre d'affaireHT}} * \frac{\text{chiffre d'affaire}}{\text{capital engagés pour l'exploitatio}}$$

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés que sont le capital, le travail et le mode de financement. La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique et du taux de rotation des capitaux investis.

²⁹HOAREAU, CHRISTIAN, Maitriser le diagnostic financier, 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

Le taux de rentabilité appelé aussi taux de marge d'exploitation s'exprime par la relation entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaire.

HOUARAU³⁰ estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de rentabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

➤ La rentabilité financière et l'effet de levier financier

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROE »

Selon HOUARAU « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires. »³¹

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres que sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

L'effet de levier s'exprime ainsi

$$RF = RE + (RE - I) * D / CD = Dette$$

³⁰ HOAREAU, CHRISTIAN, op.cit, p90.

³¹Ibid, p91.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

C= Capitaux propres.

- Si RE est supérieur à i : l'effet de levier est positif.

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

- Si RE est égale à i : l'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

- Si RE est inférieur à i : l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

3-1-2-5 La profitabilité

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

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100.$$

Selon HOUARAU (2008: p88)³²; la profitabilité peut être défini comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

3 1-2-6 L'autofinancement

L'autofinancement représente les ressources interne laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les associés (les dividendes). La politique de distribution de dividende affecte donc l'autofinancement.

³²HOAREAU CHRISTIAN, op.cit., 2008, p88.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fond de roulement.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

On distingue :

L'autofinancement d'expansion qui permet d'augmenter le patrimoine et le niveau de production. Néanmoins, un autofinancement d'expansion excessif peut mécontenter l'associé.

L'autofinancement de maintien qui permet de conserver le patrimoine et le niveau d'activité³³.

3-2 Les déterminants de la performance financière

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

3-2-1 La politiques financière de l'entreprise

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

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

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus

³³ GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, l'analyse financière, 12^{ème} édition gualino lextenso, 2014-2015, p75.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

La stratégie communément considérée comme le privilège du dirigeant d'entreprise, engage l'entreprise sur le moyen et le long terme.

Selon Leroy F « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable». ³⁴

La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de cette génération de profit.

En effet, la politique financière constitue un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

3-2-2 La compétitivité

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché.

Selon SAUVIN « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». ³⁵

En effet, l'auteur pense que c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût.

- **La compétitivité coût**

Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit adopter une politique de différenciation des coûts. La compétitivité coût vise à réduire l'ensemble des coûts auxquels l'entreprise est confrontée.

Selon SAUVIN ³⁶ le renforcement de la compétitivité coût résulte de la présence

³⁴ LEROY FREDERIC, les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} édition, paris Dunod, 2008, p7.

³⁵ SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, p8.

³⁶ Ibid, p18.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

d'économies de dimension. En effet, une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements croissants.

Les économies de dimension sont composées des économies réelles qui résultent de la réduction de la quantité de facteurs de production pour bien produire et des économies monétaires qui naissent de la possibilité de négociation que l'entreprise a envers ses partenaires. Ces économies entraînent une diminution des coûts unitaires de production ou coût moyen.

- **La compétitivité hors coût**

La différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon SAUVIN³⁷, la qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.

La compétitivité hors coût concerne également le temps ; l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle. Elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financière.

3-2-3 La création de valeur

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après CABY & al³⁸.

En effet, la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, Et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon Bogliolo « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur »³⁹.

³⁷ SAUVIN THIERRY op.cit.2005, p35.

³⁸ CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYRN, la création de valeur de l'entreprise, 2^{ème} édition, Economica Paris2001, p15.

³⁹ BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, Editions d'organisation, 2000, p30.

Chapitre 1 : La notion de la performance financière de l'entreprise

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

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'ensemble des aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation de cette dernière sont nécessaires car la nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire «plus» et avec «moins».

En effet, pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des méthodologies multiples que nous allons voir dans le chapitre suivant



Chapitre 2

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise.

Dans ce seconde chapitre, nous parlerons des outils d'analyse de la performance financière, avant de présenter les modèles d'évaluation de la performance financière que nous allons utiliser.

Section1 : Les outils de pilotage de la performance financière

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaires une nouvelle approche de la performance, avec des angles d'analyse nouveaux (prise en compte de l'humain et des parties prenantes ...). Le modèle classique a montré ses limites, ce qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur le pilotage de la performance pour répondre à la problématique essentielle : « comment piloter la performance ? ». Dans les années 90, on a cherché à mieux mesurer la performance, en étendant son champ d'analyse bien au-delà des simples limites financières et en développant son champ temporel pour éviter de simples analyses à court terme. L'approche multidimensionnelle va donner naissance à de nombreuses méthodes qui se proposent de mesurer et analyser la performance, mais dont il faut surtout chercher à comprendre les fondements. Plus que mesurer, il s'agit de savoir comment piloter la performance, dans un contexte incertain. On a donc assisté à une redéfinition de la performance et de ses caractéristiques.

Au total, pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins.

Dans le cadre de notre étude les outils de mesure en termes d'objectifs atteints que nous allons utiliser le budget, les états financiers et les ratios de mesure de la performance financière.

1-1 Le budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles.

Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée (trimestre, semestre, année etc.).

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Selon SELMER « Le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires ». ⁴⁰

Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

Par exemple, le retard répété de règlement de certains clients devrait conduire à revoir la politique de recouvrement.

1-2- Les états financiers

Les états financiers présentés sont composés : du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TFRE), et de l'état annexé. Ces documents décrivent de façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

1-2-1 Le bilan

Le bilan est une image financière de l'entreprise à une date déterminée il peut être défini selon deux approches : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle ou économique.

- **L'approche patrimoniale** : le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. Il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise, et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres (art.112-2 du PCG) ⁴¹.

Les éléments actifs sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (biens, créances). Les éléments passifs représentent les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise (dettes ou passifs externe). Les

⁴⁰ SELMER CAROLINE, construire et défendre son budget : outils comportements, les Editions Dunod, Paris, 2003, 175.

⁴¹ GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, comptabilité générale, 14ème édition gualinolextenso, 2014-2015, p29-30.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

capitaux propres mesurent la valeur nette du patrimoine.

$$\text{Éléments actifs} - \text{Éléments passifs} = \text{Capitaux Propres}$$

- **L'approche fonctionnelle ou économique**

Le bilan décrit l'ensemble des ressources financières que l'entreprise s'est procurée (moyens de financement) et ensembles des emplois (utilisation des ressources) dont elle dispose à une date donnée .Le total des ressources correspond au total des emplois.

Les ressources financières sont de trois natures :

- Les apports de l'exploitant ou des associé qui forment le capital. Ses ressources ont un caractère permanent ;
- Les dettes envers les tiers : il s'agit de ressources temporaires ;
- Les bénéfices, ressources générées par l'activité de l'entreprise.

L'ensemble des ressources constitue les passifs du bilan.

Parmi les emplois, on distingue les emplois permanents (biens durable tels que le matériel mobilier...) et les emplois temporaires liés au cycle d'exploitation (stocks, créances, liquidités...).

L'ensemble des emplois constitue actifs du bilan. On a donc :

$$\text{Emplois} = \text{Ressources}$$

$$\text{Actif} = \text{Passif}$$

1-2-2 Le compte de résultat

Il permet de faire un diagnostic de la rentabilité de l'entreprise. En présentant l'ensemble des charges et des produits, il aide à comprendre la formation de résultat et de mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise.

Selon Deffain « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produit de l'entreprise pendant une période

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

donnée». ⁴²

Il fait ressortir huit soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. En effet, ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'entreprise est qui sont :

- **La marge brute sur marchandises**

La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandise et leur coût d'achat. Elle mesure la performance commerciale de l'entreprise.

$$\begin{aligned} \text{Marge commerciale} &= \text{Vente de marchandises} \\ & - (\text{Achat de marchandises} - \text{Variation de stock}) \end{aligned}$$

- **Les marges brutes sur matières**

Selon Massiera⁴³ la marge brute sur matières correspond à la différence entre la production de la période et les achats de matières corrigés de la variation de stock de matières et fournitures liées.

$$\begin{aligned} \text{Marges brute sur matières} &= \text{Production de la période} - (\text{achat de matière première} \\ & + \text{fournitures liées}) + (\text{variation de stock}). \end{aligned}$$

- **La valeur ajoutée**

Elle correspond à l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes.

⁴² DEFAINS-CRAPSKY CATHERINE (2009), comptabilité générale, 5^{ème} édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003, p 30.

⁴³ MASSIERA ALAIN, (2001), finance d'entreprise et finance de marché en zone francs éditions Harmattan, paris, P41

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Massiéra⁴⁴.

C'est l'apport réel de l'entreprise à l'économie. La VA est un concept qui permet aux financiers de l'entreprise de mener une analyse financière plus affinée. Les raisons qui militent pour une telle option sont

- La VA est un indicateur de la taille de l'entreprise.
- La VA est un indicateur de la croissance de l'entreprise, c'est pourquoi le taux de croissance de la VA est reconnu comme étant l'un des meilleurs indicateurs de la croissance de l'entreprise.

Tableau N°1: Eléments de calcul de la valeur ajoutée

Production de l'exercice	Consummation de l'exercice
Chiffe d'affaire + (ou -) Variation de stocks de biens + production immobilisée + Subventions d'exploitation	Achats consommés Service extérieurs et autre consommation

Source : MASSIERA ALAIN, finance d'entreprise et finance de marché en zone francs éditions Harmattan, paris, 2001, P41

- **L'excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à L'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotation) et du mode de financement (charge Financières).

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise. ⁴⁵

⁴⁴ MASSIERA ALAIN op.cit.2001, p44.

⁴⁵ GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, analyse financière gualino 4^{ème} édition, année 2006, p47, 48.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Excédent brut d'exploitation = valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges de personnel

- **Le résultat d'exploitation**

Il mesure le résultat dégagé par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

Selon Massiera⁴⁶ le résultat d'exploitation est égal à l'EBE amputé des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation, et augmenté des reprises correspondantes, ainsi que des transferts de charges d'exploitation :

RE = EBE - dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation + Reprises correspondantes + Transferts de charges d'exploitation

- **Le résultat financier**

Il est composé de l'ensemble des opérations financières de l'entreprise. Le RF est la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il permet de mesurer l'efficacité de l'activité financière de l'entreprise.

$$\mathbf{RF = PF - CF}$$

- **Le résultat hors exploitation**

Il mesure les opérations inhabituelles, qui ne sont pas censées se reproduire d'un exercice à l'autre.

Il se définit par la différence entre les produits hors activité ordinaire et les charges hors activité ordinaire.

$$\mathbf{RHE = produits HAO - charges HAO}$$

⁴⁶ MASSIERA ALAIN op.cit.2001, p66.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

- **Le résultat net**

Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré.

Selon Vizzavona « le calcul du résultat net met en évidence la répartition qui est faite du profit entre les principaux intéressés, à savoir : l'Etat, le personnel et les actionnaires »⁴⁷.

$$\text{RN} = \text{RE} + \text{RHE} - \text{participation des salariés-impôts sur les bénéfices}$$

Ces soldes intermédiaires permettent de déterminer d'autres indicateurs de flux monétaires comme l'excédent de trésorerie d'exploitation utile pour la présentation du TFRE.

1-2-3 Le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE)

C'est un tableau différentiel qui retrace les flux de ressources et les flux d'emploi de l'exercice. Selon GUY & al⁴⁸ « ce tableau indique à droite quelles ont été les différentes ressources de l'exercice : capacité d'autofinancement, augmentation du capital, emprunt à nouveaux ; à gauche quels ont été les emplois de ces ressources : versement de dividendes, investissement, remboursement, augmentation du besoin en fond de roulement ».

Il permet de montrer comment les emplois additionnels ont été financés par les ressources additionnelles mais surtout de faire ressortir la variation de la trésorerie. C'est à dire si l'activité a consommé ou généré de la trésorerie.

Le TFRE permet de répondre aux interrogations suivantes

L'activité de l'entreprise dégage-t-elle une trésorerie suffisante pour couvrir les investissements et la politique de croissance :

- Comment l'entreprise complète-t-elle l'autofinancement pour financer ses besoins
- Quelle est l'ampleur de ses cessions.

⁴⁷ VIZZAVONA PARICE Gestion et marchés financiers, 10^{ème} édition ATOL EDITION 64 Boulevard Maurice BARRES 92200neuilly-sur-seine, 1996, p43.

⁴⁸ DEGOS JEAN-GUY, Stéphane Griffiths, Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation Groupe Eyrolles 61boulevard sain-germain, 75240 Parsi cadex, 2011, p35.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

En effet, le TFRE cherche à mettre en évidence l'autonomie de chaque exercice de façon à ce que le dit exercice génère des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. L'établissement du TFRE permet de faire ressortir des soldes financiers que sont la capacité d'autofinancement globale (CAFG), l'autofinancement, la variation BFRE et l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE).

- **La capacité d'autofinancement globale (CAFG)**

Elle est l'excédent monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements.

Massiera⁴⁹ définit la CAFG comme étant « l'expression de l'aptitude de l'entreprise à maintenir et à accroître son capital technique, c'est-à-dire des investissements de remplacement et des investissements de croissance ».

$$\text{CAFG} = \text{EBE} + \text{Produits encaissable restants} - \text{charges décaissables restants}$$

- **L'autofinancement (AF)**

Il est défini comme la différence entre la CAFG et les dividendes distribuées durant l'exercice.

$$\text{AF} = \text{CAFG} - \text{dividendes}$$

- **L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)**

Il représente la trésorerie gagnée (ou perdue) par l'entreprise, au cours de l'exercice du seul fait de ses opérations d'exploitations. Plus ETE est important, plus la rentabilité d'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

$$\text{Excédent de trésorerie d'exploitation} = \text{Excédent brut d'exploitation} - \text{Variation de besoin de fond de roulement d'exploitation} - \text{production immobilisée}$$

⁴⁹ MASSIERA ALAIN op.cit. 2001, p144.

- **La variation du BFRE**

Selon Massiera (2001 : p147) la variation du BFRE est la somme algébrique des variations globales nettes entre l'exercice N et (N-1) : des stocks, des créances et des dettes circulantes à l'exception des éléments HAO⁵⁰.

1-3 Les ratios de mesure de la performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculés entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier, etc.

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de la comparer à des entreprises du même secteur.

Selon Vizzavona⁵¹ les ratios donneront une information utile à l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière, etc.

L'analyse financière par les ratios permet au responsable financier de suivre l'amélioration de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux personnes intéressées telles que les banques, les clients et les fournisseurs.

Les ratios ne doivent pas être isolés, ils doivent être utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée :

- Soit avec les situations passées de la même entreprise.
- Soit avec la situation actuelle des autres entreprises.

Etant donné que l'Etat préconise une rentabilité sociale, les décideurs d'entreprises quant à eux préconisent la croissance de l'entreprise dans son ensemble. La croissance ici est perçue en termes de rentabilité, solvabilité et liquidité de l'entreprise.

Pour apprécier quantitativement les déterminants de la performance, la technique des ratios semble appropriée. Ainsi, nous distinguons : les ratios de gestion les ratios de

⁵⁰ MASSIERA ALAIN op.cit. 2001, p147.

⁵¹ VIZZAVONA PARICE, op.cit.1996, p51.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

rentabilité, de solvabilité, de liquidité.

➤ **Les ratios de gestion ou d'activité**

Ils mesurent l'efficacité avec laquelle les gestionnaires gèrent les éléments d'actif. Chaque ratio de gestion indique le nombre de fonds investis dans un élément d'actif particulier. Ils sont surtout utilisés par les gestionnaires.

- **Le ratio de rotation des stocks**

$$\text{Ratio de stocks} = \frac{\text{stock moyen} * 360}{\text{d'achats} \pm \text{variation stocks}}$$

Le ratio de rotation des stocks mesure la liquidité des stocks et la vitesse avec laquelle l'entreprise renouvelle ses stocks pour répondre aux besoins de ses clients. Il indique dans quelle mesure l'inventaire est géré :

- **Le délai de paiement des dettes fournisseurs**

Le délai moyen de paiement correspond au temps requis pour payer les montants dus à la suite des achats à crédit. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de la gestion des comptes fournisseurs.

$$\text{Délai de règlement des dettes fournisseurs} = \frac{\text{dette fournisseur}}{\text{Achats TTC}}$$

- **Le délai moyen de recouvrement des comptes clients**

Le délai moyen de recouvrement des créances correspond au temps requis pour percevoir le montant d'une vente à crédit. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de gestion des comptes clients.

$$\text{Délai de recouvrement créances clients} = \frac{\text{créance clients} * 360}{\text{Achats TTC}}$$

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

➤ Les ratios de structure

Tableau N°2 : Les ratios de structure

Nature	Formule	Interprétations
Financement des emplois stables	$\frac{RS}{ES}$	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.
Autonomie financière	$\frac{CP}{total\ des\ dettes}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter
Capacité de remboursement	$\frac{DF}{CAF}$	L'endettement ne doit pas excéder quatre fois la capacité d'autofinancement
Autofinancement	$\frac{Autofinancement}{VA}$	Il mesure la part de valeur ajoutée consacré à l'autofinancement
Endettement	$\frac{Total\ dette}{Total\ actif}$	Il mesure le niveau de dette que supporte l'entreprise par rapport à ses actifs

Source : GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, analyse financière 10ème édition, gualino, paris, 2006, p144.

➤ **Les ratios de liquidité** : on distingue ratio de liquidité générale et ratio de liquidité immédiate :

- **Le ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité général se construit à partir du rapport entre les actifs à moins d'un an et le passif à moins d'un an .Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes les plus exigibles à partir de la liquidation de ses actifs les plus disponibles.⁵²

⁵² CABY JEROME ET JACKY KOEHL, analyse financière Dareios&pearson Education France, année2003, 2006, p124-125-126.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$$

Les actifs à moins d'un an comprennent les stocks, les créances clients et les autres créances et liquidités.

Le Passifs à moins d'un an comprend l'ensemble des dettes dont l'échéance est à moins d'un an

- **Le ratio de liquidité réduite**

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actifs à moins d'un an hors stocks}}{\text{Dettes à courts terme (passifs à moins d'un an)}}$$

Le ratio de liquidité réduite rapporte les actifs à moins d'un an moins les stocks dont la liquidité est incertaine, au passif exigible à courts termes. Il corrige le précédent en prenant en compte le caractère peu liquide de certains stocks.

- **Le ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate rapporte, quant à lui les seules liquidités aux passifs exigibles il traduit la Capacité de l'entreprise, à partir de ses seules liquidités, à faire face à ses dettes les plus exigibles. Autrement dit, les entreprises sont-elles capables, en états, de payer l'ensemble de ses dettes à court termes avec la trésorerie dont elle dispose ? Le numérateur de ce ratio intègre les valeurs mobilières de placement et les disponibilités au sens comptable.

$$\text{Ratio liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité} + \text{valeurs mobilière de placement}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$$

➤ **Les ratios de rentabilité**

La création d'une entreprise sous-entend une renonciation à une fortune présente en attente d'un flux monétaire future plus élevé. Pour pouvoir atteindre cet objectif, l'entreprise créée se doit d'être rentable.

La rentabilité d'une entreprise dans la réalité se subdivise en rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale et en ratio de marge définissant ainsi les ratios de rentabilité.

- La rentabilité économique est évaluée par le rapport :

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{resultat operationnel}}{\text{total du bilan}}$$

Elle mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble de ses moyens d'exploitation.

- La rentabilité commerciale est évaluée par le rapport :

$$\text{La rentabilité commerciale} = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Elle permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

- La rentabilité financière est évaluée par le rapport :

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{resultat net}}{\text{capitaux permanents}}$$

Elle permet d'apprécier le taux d'investissement réalisé par le capital à risque.

➤ Les ratios de solvabilité

La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements à moyens et à long terme. Deux ratios principaux sont couramment utilisés pour apprécier la solvabilité des entreprises.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{Dettes moyens et longs terme}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{Total passif}}$$

Il indique la capacité de l'entreprise à s'endetter.

Section 2 : Les étapes d'une mission d'évaluation d'une entreprise

Selon Palard & al⁵³, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe. La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout, les principes et la méthodologie générale restent assez similaires. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.

Étape 1 : Collecter l'information

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

Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique

Le diagnostic économique sert avant tout à comprendre le business model d'une entreprise ou d'un groupe d'un point de vue stratégique et financier. L'analyse stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités offertes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière.

Étape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation. Dans le cadre de ce chapitre, on développera

⁵³ PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, Guide pratique de l'évaluation d'entreprise, groupe Eyrolles, 2013, p378.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

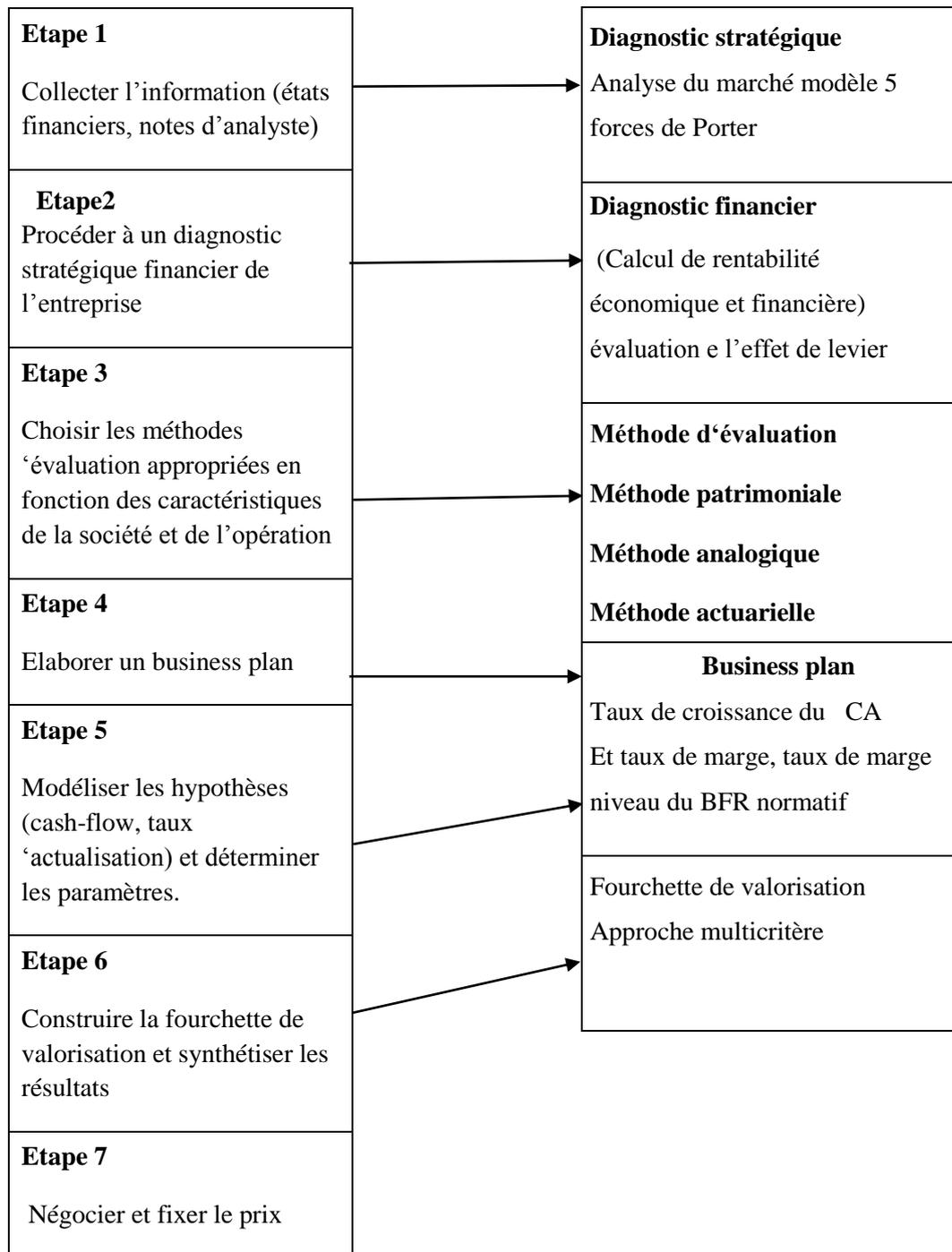
les quatre méthodes les plus couramment utilisées :

- **L'approche patrimoniale** : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.
- **La méthode analogique** : fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables.
- **La méthode actuarielle** fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash-flow au coût du capital.
- **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

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

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Figure N° 4 : les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation



Source : PALARD Jean Etienne et Franck Imbert, 2013, p80.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

Étape 4 : Élaborer un business plan

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

Étape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation

À l'instar d'autres modèles qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues. D'où l'importance de tester la robustesse des hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo).

Étape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur

Selon Jean-Etienne Palard « L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. »⁵⁴

L'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. Les méthodes d'évaluation ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs. À ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.

Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession

À l'issue des audits d'acquisitions réalisés, la phase de négociation peut alors débuter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider

⁵⁴PALARD JEAN ETIENNE ET FRANCK IMBERT, op.cit,2013.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

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

Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Il existe plusieurs modèles pour mesurer la performance financières à savoir le modèle d'Altman et le Modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewar.

3-1 Le modèle d'Altman

C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question: Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. Selon Paul KHOURY c'est le modèle le plus célèbre car « il date de 1968 et porte sur une analyse multidimensionnelle de sociétés Américaines en faillite ».⁵⁵

La fonction du model d'Altman est la suivante : $Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$.

X1= fond de roulement / actif total.

X2= réserves/ actif total.

X3= EBE /actif total.

X4= capitaux propres/dettes total.

X5= chiffre d'affaire/ actif total.

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit

Y >= **2,99** l'entreprise est saine.

1,81 < Y < 2,99 zone neutre **Y < 1,81** zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. Altman voulait que son modèle ne néglige aucun de ces aspects de la situation financière d'une entreprise. Appliqué sur un échantillon de 66 sociétés américaines ce modèle a réussi à classer

⁵⁵ KHOURY PAUL ET ASSOCIES, la maitrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999,p198.

95% des sociétés en faillite un an avant leur faillite.

3-2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart

EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait été introduit par JOEL STERN et BENETT STEWART au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation.

Selon Khoury ⁵⁶EVA peut être exprimé par :

$$\text{EVA} = (\text{R} - \text{CMPC}) * \text{K}$$

R : Taux de rendement des capitaux investis = RN/K .

K : Total Capitaux investis.

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital. Elle est aussi égale à :

$$\text{EVA} = \text{RAO net d'impôts} - \text{c\^ot des capitaux investis}$$

Et les capitaux investis sont calculés par :

$$\text{Capitaux investis} = \text{capitaux propres} + \text{dettes}$$

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis (R_n) et le coût moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de richesse additionnelle atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et

⁵⁶ KHOURY PAULET ASSOCIES op.cit.1999, p210.

Chapitre 2 : Les outils et méthode d'évaluation de la performance financière

d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyste financier sont, une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la Période considérée. Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

Selon CABY & al (2001 : P23)⁵⁷ l'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA ; cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissements soient soutenus.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance financière. Ils s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios pour voir quelles sont les variables qui contribuent à la performance financière et comment les améliorer. Les outils d'évaluations de la performance que sont le budget, la fonction score et le modèle de création de valeur sont tous adaptés à la notion de performance financière.

Cette nouvelle approche permettra de déterminer la rente souhaitée par l'actionnairec

⁵⁷ CABY JEROME ET G2RARD HIRIGOYOM la création de valeur de l'entreprise, 2^{ème} édition, Economia paris, 2001, p23.

Chapitre 3

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB.

Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, la performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée par plusieurs ratios.

Dans ce troisième et derniers chapitre, nous allons mettre en exergue les aspects théorique développés dans la première partie .Il consistera d'abord à présenter l'historique, la situation géographique, les missions et les activités de l'entreprise. Ensuite, nous allons présenter l'organigramme général de L' EPB et ses différentes structures.

Enfin, nous analyserons le bilan et les comptes de résultats de l'EPB, ensuite nous étudierons les soldes intermédiaires de gestion et les ratios de gestions, afin de tester la performance de cette dernière.

Section 1 : Historique de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Le décret n°82.285 du 14 aout 1982 a donné naissance à l'entreprise portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique, conformément aux dispositions de l'ordonnance n°17-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritime.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations internationales, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret. Elle est issue de la restructuration de l'ONP (office nationale des ports), de la SO.NA.MA (société nationale de manutention), et de la CNAN (compagnie nationale algérienne de navigation). Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celle-ci.

En exécution des lois n°88.01, 88.03 et 88.04 du 02 janvier 1988, l'entreprise est devenue autonome, elle a été transformé en Entreprise Publique Economique, société par action (EPE-SPA) le 15 février 1989, son capital après avoir été fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algérien a remonté actuellement à plus 3.500.000.000DA, détenues à 100% par la société de gestion des participations de l'Etat « SOGEPORIS ».

1-1 La situation géographique

Le port de Bejaïa occupe une place stratégique, il est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9 ;
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m ;
- A l'est par la jetée Est ;
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

1-2 Les mission et activités du port

Nous présenterons ses après les missions et activités de port de Bejaia.

1-2-1 Ses missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, en plus d'assumer les obligations suivantes :

- Les échanges extérieurs du pays ;
- Assure la police et la sécurité au sein du pays ;
- Elle est chargée des travaux d'extérieure ;
- Elle assure des prestations à caractère commerciale ; à savoir le remorquage manutention et l'acconage.

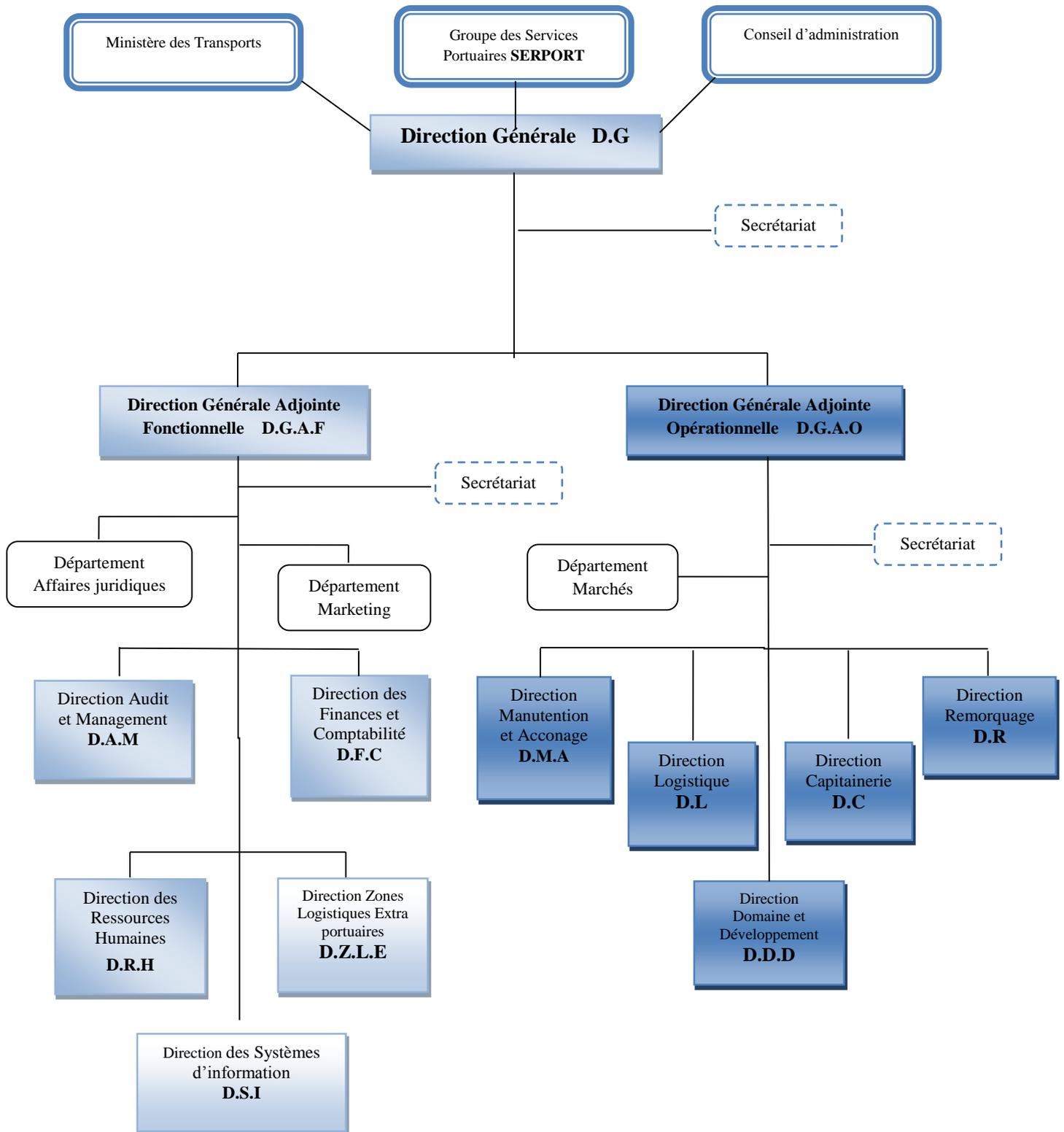
1-2-2 Ses activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

1-3 L'organigramme général de l'Entreprise portuaire de Bejaia



Source : document interne de l'EPB

Section 2: Différentes structures de l'EPB

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

D'après l'organigramme général de l'EPB, on peut dire que l'EPB est répartie en deux directions principales : la direction opérationnelle et la direction fonctionnelle.

2-1 La directions opérationnelle

C'est des structures qui occupent les activités sur le terrain et qui ont des relations directes avec les clients et elles sont réparties en cinq directions :

2-1-1 La direction de manutention et acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts (période de travail d'une équipe) de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage**

A pour tâches :

- **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar ;
- Marquage ;
- des lots de marchandises ;
- Livraison aux clients.

- **Pour le service**

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage ;
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

2-1-2 La direction domaine et développement (DDD)

Sa mission est :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

2-1-3 La direction capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions de pilotage, d'amarrage et d'accostage.

2-1-4 La direction remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

2-1-5 La direction logistique (DL)

Sa fonction consiste à : l'approvisionnement en pièces de rechange, la maintenance des équipements et la planification des affectations.

2-2 La direction fonctionnelle

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles, elles sont réparties en quatre directions :

2-2-1 La direction générale (DG)

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

2-2-2 La direction management intègre (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

2-2-3 La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

Notre étude s'intéresse à la direction finance et comptabilité dans cette direction on trouve :

2-2-3-1 Les directeurs de structures

- Qui Transmettent les dossiers à la DFC pour la comptabilisation.

2-2-3-2 Le directeur des finances et de la comptabilité

Veille au respect du système comptable financier (SCF) ;

- Contrôle la conformité des documents comptables ;
- Valide les états financiers.

2-2-3-3 Le chef de département comptabilité

- Oriente et gère les travaux ;

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

- Contrôle et vérifie les documents comptables ;
- Elabore les bilans de fin d'exercice et les différentes situations périodiques.

2-2-3-4 Le chef de service comptabilité

- Contrôle et valide les pièces comptables ;
- Contrôle l'exactitude des écritures comptables ;
- Contribue à l'élaboration les bilans de fin d'exercice et les différentes situations périodiques.

2-2-3-5 Le comptable

- Vérifie et impute les documents comptables ;
- Envoi les documents originaux au servie finance pour paiement ;
- Tient à jour les journaux auxiliaires ;
- Analyse les comptes comptables.

2-2-3-6 Le chargé d'études comptabilité

- Vérifie et impute les documents comptables ;
- Envoi les documents originaux au servie finance pour paiement ;
- Analyse les comptes comptables ;
- Participe à l'élaboration des documents de synthèse.

2-2-4 La direction ressources humaines (DRH)

Elle est Chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux.

2-3 Equipements

- Des grues mobiles sur roues ;
- Des grues de quais ;
- Des pelles mécaniques ;
- ponts bascules pour camions et wagons ;
- Des bennes preneuses ;
- Des chariots élévateurs ;

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

- Steaker ;
- Tracteurs et remorques ;
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé...etc.) ;
- Pompes à grains.

Section 3 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'EPB

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux Nouveau Système Comptable et Financier et aux principes comptables généralement admis.

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode du coût historique, sauf pour les immobilisations ayant fait l'objet d'une réévaluation légale.

Nous commençons cette section par la présentation de bilan, qui représente une synthèse de l'ensemble des emplois et des ressources dont dispose l'entreprise a une date données.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-1 Analyse du bilan de l'EPB

Nous avons choisi de suivre la méthode du bilan financier.

3-1-1 Analyse l'actif de bilan de l'EPB.

Dans le tableau suivant nous présentons l'actif de bilan de l'EPB.

Tableau N°3 : l'actif du bilan de l'EPB.

U/KDA

Libellé	Brut 2016	Amorti/ Prov 2016	Net 2015	Net 2016
Actifs non courants				
Ecarts d'acquisitions	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	13 541	6 154	4 466	7 387
Immobilisations corporelles	12 034 245	5 406 519	5 347 811	6 627 726
Immobilisations en cours	3 999 091	-	3 259 853	3 999 091
Immobilisations financières	6 682 999	450 077	5 599 170	6 232 922
Impôts différés actif	407 886	-	330 095	407 886
Total actif non courant	23 137 762	5 862 750	14 541 395	17 275 012
Actifs courants				
Valeur d'exploitation	229 737	9 038	199 552	220 699
Stocks et encours				
Valeur réalisable				
Créances et emplois assimilés	871 740	70 447	678 062	801 293
Valeur disponible	1 231 295	-	2 358 879	1 231 295
Disponibilités et assimilés				
Total actifs courant	2 332 772	79 485	3 236 493	2 253 287
Total général actif	25 470 534	5 942 235	17 777 888	19 528 299

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'EPB.

L'actif de l'entreprise contient des actifs immobilisés et des actifs circulants.

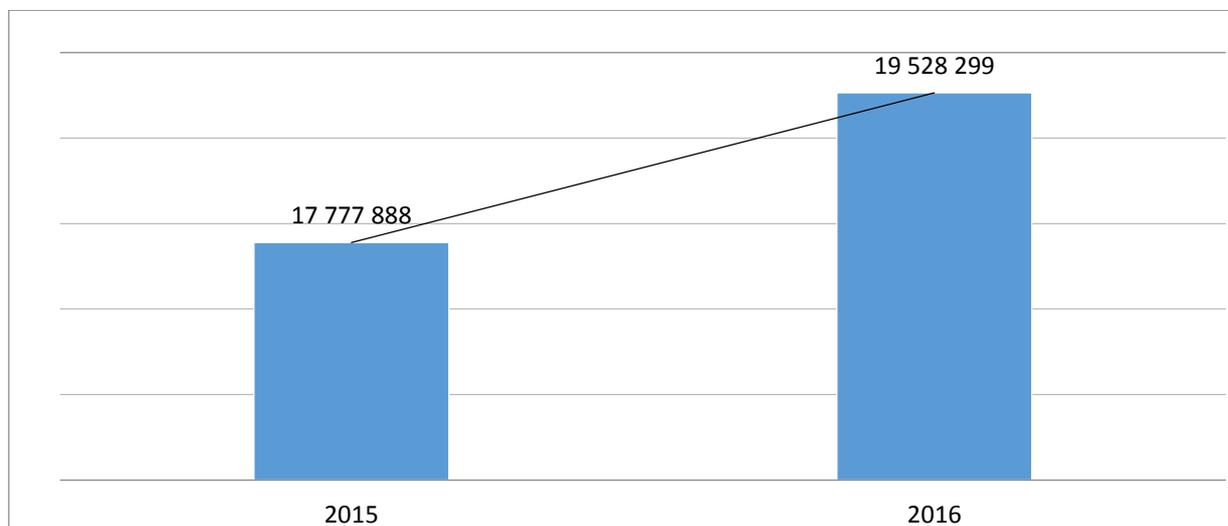
Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Les actifs immobilisés collectionnent les biens et les valeurs qui resteront durablement et sous la même forme dans l'entreprise.

Les actifs circulants regroupent les stocks, les avances et comptes versés sur commande, les créances, les valeurs mobilières de placement et les disponibilités.

Dans ce tableau représentant l'actif de l'EPB, nous remarquons que les résultats sont positifs durant les deux années 2015 et 2016. En passant de 17 777 888KDA à 19 528 299KDA, nous déduisons que cette augmentation est due à l'évolution de l'actif immobilisé, des stocks et des créances durant l'année 2016.

Figure 5 : État financier de l'EPB



Source : Document interne de l'EPB

Nous remarquons à partir de la figure ci-dessus que l'EPB clôture l'exercice 2016 avec un total net du bilan de 19 528 299 contre 17 777 888 pour l'exercice 2015, soit une hausse de 9,85 %, grâce à ses actifs immobilisés et ses actifs circulants.

A la base des normes reconnus en la matière .L'EPB utilise la méthode linéaire pour calculer ces amortissements sans maintien d'une valeur résiduelle.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Tableau N°4 : La durée des amortissements des différents actifs de l'EPB.

Désignation	Durée
Terrains	50 ans
Constructions	20 à 50 ans
Installations, agencements	10 ans
Installations techniques, matériel et outillage	5 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 20 ans

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'EPB.

3-1-1-1 L'actif non courant

Les immobilisations sont des biens et valeurs qui vont rester durablement et sous la même forme dans l'entreprise, comprennent des immobilisations corporelles, incorporelles financières et en cours.

Les immobilisations incorporelles elles représentent des actifs non monétaires (immatérielles) et comprennent des frais d'établissements, des frais de recherche et développement, des fonds de commerce, de logiciels, des brevets ...

Les immobilisations corporelles figurent dans le bilan, soit pour être utilisées dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soient pour être louées à des tiers tels que (Les terrains, bâtiment, installation technique et outillage industrielle...).

Les immobilisations en cours se sont des travaux en cours de réalisation.

Les immobilisations financières elles comprennent notamment des titres de participation des prêts aux personnels et aux associés, les participations, des créances rattachées à des participations, des prêts...

Impôts différés actifs Proviennent de différence temporelle ou temporaire entre les charges comptables et les charges fiscales. Les principales sources d'impôts différés actifs sont : les charges comptables qui ne seront déductibles fiscalement qu'ultérieurement comme la provision pour indemnité de retraite, certains déficits fiscaux qui viendront éventuellement, diminuer ultérieurement les impôts à payer.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Tableau N°5 : Les immobilisations nettes de l'EPB.

U/KDA

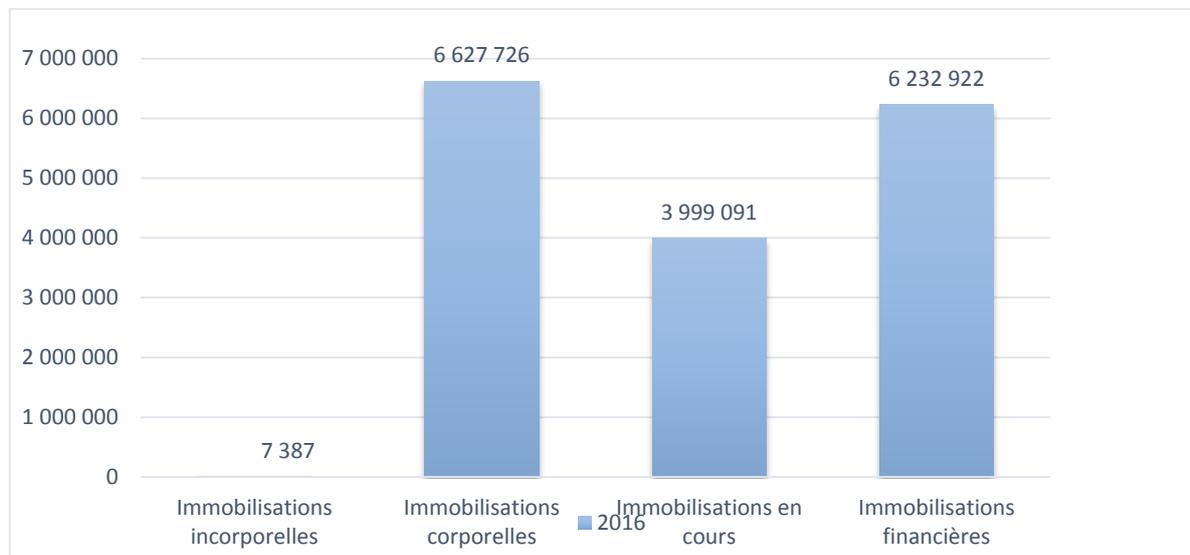
Libellé	2015	2016
Immobilisations incorporelles	4 466	7 387
Immobilisations corporelles	5 347 811	6 627 726
Immobilisations en cours	3 259 853	3 999 091
Immobilisations financières	5 599 170	6 232 922
Total	14 211 300	16 867 126

Source : Élaborer par nous même à partir de l'actif du bilan de l'EPB.

Nous remarquons dans ce tableau que les immobilisations nettes de l'EPB atteignent en 2016 un niveau de 16 867 126KDA contre 14 211 300KDA en 2015, à cet effet, nous constatons une hausse de 2 655 826KDA. Ainsi, les immobilisations incorporelles durant les années 2015 et 2016 au sein de l'EPB ont atteint respectivement les montants de 4 466KDA et de 7 387KDA, donc une hausse nette de 2 921KDA qui est due essentiellement aux nouvelles acquisitions en terme de logiciels de gestion et de divers licences pour solution antivirus. Les immobilisations corporelles, durant les années 2015 et 2016, ont été évaluées respectivement à 5 347 811 KDA et à 6 627 726 KDA, soit une augmentation de 1 279 915KDA qui est due à l'acquisitions de nouvelles immobilisations corporelles. Les immobilisations en cours : durant les années 2015 et 2016 nous remarquons respectivement des montants de 3 259 853KDA et de 3 999 091 KDA, soit une hausse de 739 238 KDA. Cette évolution est due au lancement de plusieurs projets pour le développement des infrastructures portuaires, la modernisation des équipements et la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires. Pour les immobilisations financières durant les années 2015 et 2016, nous constatons que l'EPB a réalisé respectivement des montants de 5 599 170 KDA et de 6 232 922 KDA, soit une hausse de 633752KDA qui est due principalement à l'acquisition des dépôts à terme et la souscription à un emprunt obligataire.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Figure 6 : Les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et financières de l'EPB en 2016



Source : Document interne de l'EPB.

Nous illustrons sur cette figure toutes les immobilisations nettes de l'EPB à partir du tableau numéro cinq.

Tableau N°6 : Impôts différés actif de l'EPB.

U/KDA

Rubrique	2015	2016
Impôts différés actif	330 095	407 886

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'actif de l'EPB.

Nous remarquons dans ce tableau que l'impôt différé passe de 333 095KDA en 2015 à 407 886KDA en 2016, cette hausse des impôts différés actifs de 77 791KDA est due à l'ajustement de la dotation aux provisions des indemnités de départ en retraite actualisée en 2016.

3-1-1-2 Les actifs courant de l'EPB.

Dans les actifs circulant, nous présentons les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

3-1-1-2-1 Les valeurs d'exploitation

Dans le tableau suivant nous présentons l'actif de l'EPB.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Tableau N°7 : Stocks et en cours de l'EPB

U/KDA

Rubriques	2015	2016
Matières et fournitures	209 195	229 675
Stocks à l'extérieur	61	61
Pertes de valeurs	-9 704	-9 037
Total	199 552	220 699

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'actif de l'EPB.

Stocks et en cours font l'objet d'un inventaire physique en fin d'année. Nous constatons dans ce tableau que les stocks et les en cours pendant ces deux années 2015 et 2016 s'élèvent respectivement à 199 552KDA et à 220 699 KDA, soit une hausse de 21147KDA, qui est due au réapprovisionnement des stocks de l'entreprise par des pièces de rechange pour Engins roulants, essentiellement les grues. Ainsi, nous constatons que les matières et fournitures augmentent de 20 480KDA. Et nous remarquons que le Stock à l'extérieur au cours de ces deux années s'élève à 61 KDA, il s'agit d'un lot de produits d'entretiens.

Cependant, les pertes de valeurs sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la société. Elles concernent principalement des risques et litiges liés au tiers de nature commerciale. Nous constatons que les pertes de valeurs sont négatives pendant les deux années 2015 et 2016.

3-1-1-2-2 Les valeurs réalisables

Tableau N°8 : Créances et emplois assimilés nettes de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Clients et comptes rattachés	594 729	613 807
Autres débiteurs	74 458	70 784
Impôts et taxes assimilées	8 875	116 702
Total	678 062	801 293

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'actif de l'EPB.

Les clients et compte rattachés, représentent des créances liées à la vente de biens ou services. Ils sont rattachés au cycle d'exploitation. Nous remarquons à partir de ce tableau une hausse des clients et compte rattachés de 19 078KDA en 2016 par rapport à 2015.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Autre débiteurs, signifie une créance que l'entreprise détient sur un tiers. Dans ce tableau nous remarquons une diminution des autres débiteurs en 2016 de 3 674KDA par rapport à 2015

Impôt et taxes assimilées, regroupe les prélèvements fiscaux obligatoires comme les taxes d'apprentissage, les taxes sur salaires, sur la formation continu, sur la profession, sur le véhicule. Nous constatons dans ce tableau une augmentation des impôts et taxes assimilées de 107 827KDA en 2016 par rapport à 2015.

3-1-1-2-3 Les valeurs disponibles

TableauN°9: Disponibilités et assimilés de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Placements & actifs financiers circulant	8 151	7 641
Trésorerie	2 350 728	1 223 654
Total	2 358 879	1 231 295

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'actif de l'EPB.

Les disponibilités et assimilés, elles regroupent les disponibilités, les valeurs mobilières de placement immédiatement négociables liquides, les effets de commerce immédiatement négociables ou escomptables. Nous constatons durant les années 2015 et 2016 que les disponibilités et assimilés de l'entreprise passent de 2 358 879KDA à 1 231 295KDA, c'est à dire que ces comptes ont connu une baisse considérable de 1 127 584 KDA

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-1-2 Analyse le passif du bilan

Dans le tableau suivant nous présentons le passif de bilan de l'EPB.

Tableau N°10 : Passif du bilan de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Capitaux propres		
Capital émis	3 500 000	3 500 000
Primes et réserves	7 151 156	8 233 578
Résultat net	1 865 497	1 700 919
Total capitaux propres	12 516 653	13 434 497
Passifs non courants		
Provisions et produits constatés d'avance	1 312 223	1 362 475
Emprunt et dette financière	2 575 509	3 271 725
Total passifs non courants	3 887 732	4 634 200
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	550 479	650 070
Impôts	172 619	81 252
Autres dettes courantes	650 405	728 280
Trésorerie passif		
Total passifs courants	1 373 503	1 459 602
Total général passif	17 777 888	19 528 299

Source : Élaborer par nous même à partir des données de l'EPB

Le passif du bilan c'est l'ensemble des ressources d'une entreprise, ces ressources financent l'actif, et correspondent à la partie droite du bilan. Ainsi, ce passif se décompose en trois catégories principales : Les capitaux propres, les dettes à long et à moyen terme et les dettes à court terme.

Nous remarquons un total de ressources en 2015 qui s'élève à 17 777 888 KDA tandis qu'en 2016 ces ressources s'élèvent à 19 528 299KDA. Par ailleurs, les ressources permanentes de l'EPB évaluées à 18 068 697 sont destinées à financer le cycle long de son activité.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Les dettes à court terme sont d'un montant de 1 459 602, et représentent 07% du total de passif, et englobent ce que l'entreprise doit aux fournisseurs, aux organismes sociaux et aux impôts.

3-1-2-1 Les Capitaux permanents

Dans le tableau suivant nous présentons les capitaux propres inscrits dans le bilan de l'EPB durant les années 2015 et 2016.

3-1-2-1-1 Les capitaux propres de l'EPB.

Tableau N°11 : Capitaux propres de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Capital émis	3 500 000	3 500 000
Primes et réserves	7 151 156	8 233 578
Résultat net	1 865 497	1 700 919
Total capitaux propres	12 516 653	13 434 497

Source : Élaborer par nos même à partir de passif du bilan de l'EPB.

Les capitaux propres se sont aussi des fonds propres comprenant : le capital émis qui représente les ressources financières extérieures représentatives du droit de propriété des associés, et durant les deux années 2015 et 2016 nous remarquons que le capital émis est stable avec un montant de 3 500 000 KDA pour chaque année.

Les primes et réserves correspondent à la partie non distribuée des bénéfices, nous observons une augmentation de réserve en 2016 par rapport à 2015 avec un montant 1 082 422 KDA.

Le Résultat net représente soit une perte soit un bénéfice, nous constatons une diminution du résultat net de -164 578 KDA en 2016 par rapport à 2015.

Les capitaux propres ont augmenté en 2016 par rapport à 2015, soit une hausse de 917 844KDA qui est due principalement à l'augmentation des réserves suite à l'affectation d'une partie du résultat.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-1-2-1-2 Le passifs non courants

Dans le tableau suivant nous présentons les dettes à long et à moyen terme inscrites dans le bilan de l'EPB.

Tableau N°12 : Le passif non courant.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Emprunts et dettes financières	2 575 509	3 271 725
Provision et produits constatés d'avance	1 312 223	1 362 475
Total	3 887 732	4 634 200

Source : Élaborer par nous même à partir de passif du bilan de l'EPB.

Les dettes à long et moyen terme constituent l'ensemble des emprunts et des provisions.

Un emprunt représente l'ensemble des dettes financières à long terme, nous remarquons en 2016 une hausse de 696 216 KDA par rapport à 2015, cette augmentation est principalement due aux emprunts octroyés, au financement du bétonnage de la zone extra-portuaire de TIXTER, à l'acquisition des grues portuaires, aux emprunts bancaires non encore mobilisés et au Financement du projet réalisation de la « NOUVELLE GARE MARITIME »

3-1-2-2 Le passif courant

Dans le tableau suivant nous présentons les dettes à court terme de bilan de l'EPB.

Tableau N°13 : Le passif courant de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Fournisseurs et comptes rattachés	550 479	650 070
Impôt	172 619	81 252
Autres dettes courantes	650 405	728 280
Total	1 373 503	1 459 602

Source : Élaborer par nous même à partir de passif du bilan de l'EPB.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

La trésorerie de passif : Elle comprend

Les effets non échus ;

Les concours bancaires courants ;

Les soldes créditeurs de la banque.

3-2 Analyse des comptes de résultat à travers l'état des (SIG) de l'EPB.

Les SIG : proposent une lecture analytique du compte de résultat et sa répartition. Et à partir des soldes intermédiaires de gestion, nous pouvons déterminer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

3-2-1 Le chiffre d'affaire de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le chiffre d'affaire de l'EPB.

Tableau N°14 : présentation du chiffre d'affaire réalisé par l'EPB.

U/KDA

Nature	2015	2016
Le chiffre d'affaire (CA)	5 412 581	5 542 302

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le chiffre d'affaire dans ce tableau retraçant le chiffre d'affaire de l'EPB nous constatons que ce dernier s'élève à 5 542 302 en 2016, avec une variation 2% par rapport à l'exercice précédent. Cette variation est due à l'influence positive du cours du dollar sur les prestations fournies aux navires, et à la mise en exploitation des zones Logistiques Extra-portuaires.

3-2-2 La production de l'exercice de l'EPB.

Dans le tableau suivant nous présentons la production de l'exercice de l'EPB.

Tableau N°15 : La production de l'exercice de l'EPB

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
La production de l'exercice	CA + subvention d'exploitation	5 412 581+1 =5 412 582	5 542 302+400 =5 542 702

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions quel que soit leur destination: La vente, le stockage ou l'immobilisation dans l'entreprise et elle indique la production réalisée par l'activité industrielle de transformation, les prestations produites dans les entreprise de service, et éventuellement certains produits annexes au cours d'un exercice comptable. Le tableau ci-dessus nous montre la production de l'EPB durant les années 2015 et 2016. Nous remarquons que cette production a enregistré une augmentation positive de 130 120 KDA 2016 par rapport à 2015.

3-2-3 La consommation de l'exercice de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons la consommation de l'exercice de l'EPB.

Tableau N°16 : La consommation de l'exercice de l'EPB

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
La consommation de l'exercice	Achat consommé + service extérieurs et autres consommations	155 053 + 359 435 = 514 488	181 442 + 335 835 = 517 227

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers l'EPB.

La consommation de l'exercice permet d'évaluer la consommation intermédiaire représentant les biens et services achetés à des tiers externes à l'entité. Dans ce tableau de consommation de l'EPB, nous constatons durant les années 2015 et 2016 que cette dernière s'élève respectivement à 514 488 KDA et à 517 227 KDA, soit une augmentation positive de 2 739 KDA en 2016 par rapport à l'exercice précédent.

3-2-4 La valeur ajoutée de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons la valeur ajoutée générée par l'EPB durant les exercices 2015 et 2016.

Tableau N°17 : La valeur ajoutée de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
VA	Production de l'exercice - consommation de l'exercice	5 412 581 - 514 488 = 4 898 092	5 542 702 - 517 277 = 5 025 424

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

La valeur ajoutée est une nouvelle richesse créée par l'entreprise qui sera répartie entre les différents tiers : L'Etat, les employés de l'entreprise, les créanciers et les actionnaires, donc c'est un indicateur du poids économique de l'entreprise. Elle caractérise aussi le degré d'intégration des activités réalisées par une entreprise. Dans ce tableau concernant l'état de la valeur ajoutée réalisée par l'EPB, nous remarquons que cette dernière a augmenté en 2016 de 2.59% par rapport à l'exercice 2015. Cette hausse est due à l'augmentation du chiffre d'affaires de 129 720 KDA et à la légère hausse des consommations intermédiaires qui s'élèvent à 2 789KDA.

3-2-5 L'excédent brute d'exploitation de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons l'excédent brute d'exploitation de l'EPB.

Tableau N°18 : L'excédent brute d'exploitation de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
EBE	VA -charges personnel - impôts, taxes et versements assimilés	4898 091-2 374 221-134 107=2 389 763	5 025 424-2 523 575-119 827=2 382 021

Source : Elaborer par nous même à partir des états financiers de L'EPB.

L'excédent brut d'exploitation : C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Il mesure la performance économique de l'entreprise. Donc, l'EBE est un indicateur de la performance industrielle et commerciale, ou de la rentabilité économique de l'entreprise. Dans ce tableau exprimant l'excédent brut d'exploitation de l'EPB, nous constatons que ce dernier s'est élevé à 2 389 763 KDA en 2015 et à 2 382 021 KDA en 2016, et il est légèrement baissé de 7 742KDA en 2016, soit une variation négative de 0,32 % par rapport à 2015. Ce recul est induit principalement par la hausse des charges de personnel de 6.29 %.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-2-6 Le résultat opérationnel de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le résultat opérationnel de l'EPB

Tableau N°19 : Le résultat opérationnel de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
RO	EBE+ autres produits opérationnels- autre charge opérationnelles- dotation aux amortissements et provisions +reprise sur perte de valeur et provisions	2 389 763+93 701-2 164-1 093732+114 760 =1 502 328	2 382 021+245 360-7 225 -1 358 251+3 344 =1 265 250

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le résultat opérationnel englobe tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Dans ce tableau montrant le résultat opérationnel de l'EPB, nous remarquons que durant les exercices de 2015 et de 2016 ce dernier est évalué respectivement à 1502328 KDA et à 1265250KDA, cela nous montre un recul de 15.78 % en 2016 par rapport à 2015, en fait cette diminution est due principalement à la hausse des autres charges opérationnelles et les dotations aux amortissements et provisions.

3-2-7 Le résultat financier de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le résultat financier de l'EPB.

Tableau N°20 : Le résultat financier de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
RF	PF-CF	738 661 - 19 386 = 719 274	774 811 - 13 202 = 761 608

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le résultat financier est calculé à partir des produits et des charges sur opération de gestion du capital. Dans ce tableau retraçant le résultat financier de l'EPB durant les années 2015 et 2016 nous constatons respectivement un résultat de 719 274KDA et de 761 608 KDA, soit une hausse de 42 334KDA en 2016 par rapport à l'exercice 2015, L'analyse du compte de résultats nous a permis de constater que les revenus financiers de l'EPB réalisés durant ces deux années d'étude sont suffisants et permettent à l'entreprise de couvrir les charges financières.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-2-8 Le résultat ordinaire avant impôt de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le résultat ordinaire avant impôts de l'EPB.

Tableau N°21 : Résultats ordinaire avant impôt de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
ROAI	RO + RF	1 502 328 + 719 274 =2 221 603	1 265 250 + 761 608 = 2 026 858

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le résultat opérationnel avant impôt tient compte des éléments financiers (encaissés ou décaissés) il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices. Dans ce tableau montrant le résultat ordinaire avant impôt de l'EPB, nous constatons que ce dernier s'élève à 2221603 en KDA en 2015 et à 2026858 KDA en 2016, avec une variation négative de 8.76% par rapport à 2015.

3-2-9 Le résultat net des activités ordinaires de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le résultat net des activités ordinaires de l'EPB.

Tableau N°22 : Le résultat net des activités ordinaires de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
RNAO	ROAI – impôts exigibles sur résultats ordinaire impôts différé sur résultats ordinaire	2221603-459320+103214 = 1 865 496	2026858-403730+77790 = 1 700 918

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Dans ce tableau montrant le résultat net des activités ordinaires de l'EPB durant les années 2015 et 2016, nous remarquons que ce dernier est évalué à 1 865 496 KDA en 2015 et à 1700 918 KDA en 2016, soit une diminution négative de 8.82% enregistrée sur l'exercice 2016.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

3-2-10 Le résultat net de l'exercice de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le résultat net de l'exercice de l'EPB.

Tableau N°23 : Le résultat net de l'exercice de l'EPB

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
RN	ROAI+ produits extraordinaire-charges extraordinaire	1 865 496 + 0 + 0 =1 865 496	1700918 + 0 + 0 =1 700 918

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le résultat de l'exercice représente le cumule des résultats d'exploitations, financiers et exceptionnels, et il correspond au résultat comptable dégagé à partir de tableau de compte du résultat et présent aussi au passif du bilan .C'est un indicateur de création de valeur actionnariale à court terme. Dans ce tableau retraçant le résultat net de l'EPB durant les deux années 2015 et 2016, nous constatons que ce dernier est évalué respectivement à 1865 495 KDA et à 1 700 918 KDA, soit une diminution négative de 8.82%

Nous récapitulons tous les soldes intermédiaires de gestion dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Tableau N°24 : Le compte de résultats de l'EPB.

U/KDA

Libellé	2015	2016
Chiffre d'affaire	5 412 581	5 542 302
Variation stocks produits et en cours		
Production immobilisée		
+Subvention d'exploitation	1	400
=Production de l'exercice	5 412 582	5 542 702
Achats consommés	155 053	181 441
Service extérieurs et autre consommation	359 435	335 835
Consommation de l'exercice	-514 488	-517 277
Valeur ajoutée d'exploitation	4 898 092	5 025 424
Charge de personnel	-2 374 221	-2 523 575
Impôt, taxes et versements assimilés	-134 107	-119 827
Excédent brut d'exploitation	2 389 763	2 382 021
Autre produit opérationnels	93 701	245 360
Autre charge opérationnelles	-2 164	-7 225
Dotations aux amortissements et aux provisions	-1 093 732	-1 358 251
Reprise sur perte de valeur et provision	114 760	3 344
Résultat opérationnel	-1 502 328	1 265 250
Produit financiers	738 661	774 811
Charge financiers	-19 386	-13 202
Résultat financier	719 274	761 608
Résultat ordinaire avant impôt	2 221 603	2 026 858
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	-459 320	-403 730
Impôt différés sur résultats ordinaires	103 214	77 790
Total des produits des activités ordinaires	6 359 704	6 566 218
Total des charges des activités ordinaires	-4 494 207	-4 865 299
Résultat net des activités ordinaires	1 865 496	1 700 918
Eléments extraordinaire (produit à préciser)		

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Eléments extraordinaire (charge à préciser)		
Résultat extraordinaire		
Résultat net de l'exercice	1 865 496	1 700918

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

3-3 Présentation des résultats de l'évaluation

Les sources d'information sur lesquelles nous nous sommes basés pour calculer les indicateurs d'évaluation de la performance financière sont les états financiers des années 2015 et 2016, ainsi que les rapports d'évaluation qui ont été fait par l'EPB durant cette période.

Les montants figurant dans le bilan nous ont permet de déterminer les indicateurs financiers qui sont : le fond de roulement, le besoins de fond de roulement, également, la trésorerie nette qui permettra d'apprécier la situation financière de l'entreprise.

3-3-1 Les indicateurs financiers

Nous présentons ci-après les indicateurs financiers de l'EPB à savoir : le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie.

3-3-1-1 Le fond de roulement

Le tableau ci-dessous exprime le fond de roulement de l'EPB à travers les deux exercices étudiés 2015 et 2016.

Tableau N°25 : Le fond de roulement de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
1 ^{er} méthode	RD – ES	16 404 384 – 14 541 394 = 1 862 990	18 068 697 – 17 275 012 = 793 685
2 ^{ème} méthode	AC-PC	3 236 493 – 1 373 503 = 1 862 990	2 253 287 – 1 459 602 = 793 685

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'EPB.

Le FR est un indicateur essentiel, de la règle de l'équilibre financier et signifie que les emplois à long terme sont financés, par les ressources à long terme. Dans ce tableau montrant le fond de roulement de l'EPB, nous constatons que ce dernier est diminué de 57% en 2016 par rapport à 2015 ce qui explique que l'ensemble de l'actif immobilisé net de l'EPB est financé

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

par les ressources durables, en fait le FR de l'EPB s'est déprécié de 1 069 305KDA entre les deux années

3-3-1-2 Le besoin en fond de roulement de l'EPB.

Le tableau ci-dessous nous montre le Besoin en fond de roulement de l'EPB des exercices 2015 et 2016.

Tableau N°26 : Le besoin en fonds de roulement de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
BFR	AC – PC	877 614 – 1 373 503 = – 495 889	1 021 992 – 1 459 602 = – 437 610

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'EPB

Le cycle d'exploitation génère deux agrégats que sont les besoins et les ressources. Dans ce tableau montrant le besoin en fonds de roulement de l'EPB, nous constatons que ce dernier est inférieur aux ressources ce qui entraîne un montant négatifs de -495 889KDA pour l'année 2015 et un montant -4 376 10KDA pour 2016 donc le cycle d'exploitation a engendré des ressources.

3-3-1-3 La trésorerie de l'EPB.

Le tableau ci-après nous montre la trésorerie de l'EPB générée à partir de l'exercice 2015 et celui de 2016.

Tableau N°27 : La trésorerie de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
1 ^{er} méthode	TRA – TRP	2 358 879 – 0 = 2 358 879	1 231 295 – 0 = 1 231 295
2 ^{ème} méthode	FR-BFR	1 862 990 – (– 495 889) = 2 358 879	793 685 – (– 437 610) = 1 231 295

Source : Élaborer par nous même à partir des informations de l'EPB.

Dans ce tableau retraçant la trésorerie de l'EPB, durant les années 2015 et 2016 nous remarquons que l'entreprise se dote d'un excédent de financement stable qui permet de financer

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

la totalité du besoin exprimé par l'activité de l'entreprise et qu'il y a une partie inemployée qu'on va retrouver sous forme de disponibilité ou de liquidité. En d'autre terme, le FR de l'EPB est supérieur au BFR. A cet effet, l'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisants de trésorerie durant les deux derniers exercices 2015 et 2016. Cependant l'EPB clôture ses livres avec un solde positif de 1 231 295 KDA en 2016. Ainsi, nous avons procédé au calcul de la trésorerie à partir de la soustraction de besoin en fonds de roulement au fonds de roulement, comme étant une deuxième méthode de calcul confirmant, les résultats obtenus lors de la première méthode.

3-4 La capacité d'autofinancement: est le solde des comptes de l'entreprise avant la distribution des dividendes et avant la déduction des amortissements et provisions. Cette capacité mesure les ressources dégagées au cours de l'exercice et restant à la disposition de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement est cependant calculée le plus souvent par une méthode dite « additive » qui consiste à accumuler les bénéfices et les amortissements de l'entreprise.

$$\text{CAF} = \text{resultat net} + \text{dotation aux provisions et ammortissements} - \text{reprise} + \text{VNC} - \text{produit de cession des éléments d'actif}$$

Tableau N°28 : La Capacité d'autofinancement de l'EPB.

U/KDA

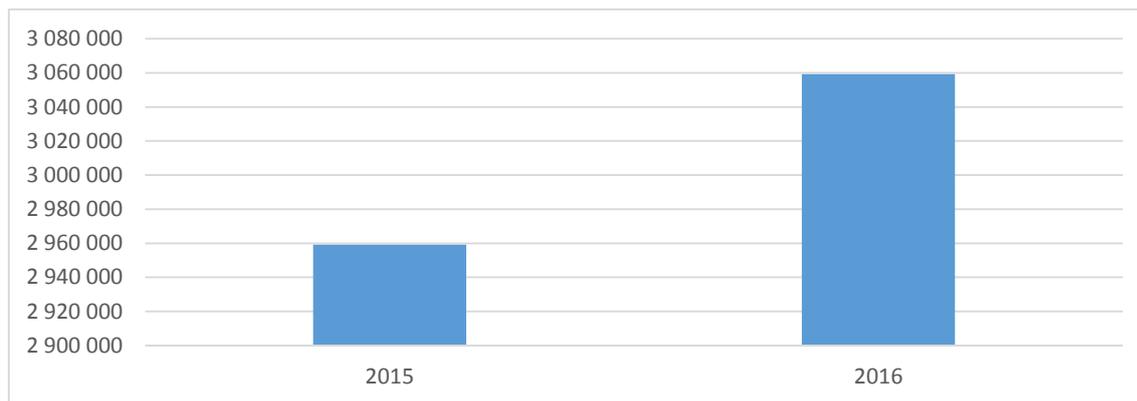
Nature	2015	2016
La capacité d'autofinancement	1 865 496 + 1 093 733 = 2 959 229	1 700 918 + 1 358 252 = 3 059 170

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

A partir de ce tableau montrant la capacité de l'autofinancement de l'EPB, nous constatons que l'entreprise joint de ressources financières importantes, et sa capacité d'autofinancement a atteint un montant de 3 059 170KDA en 2016, avec une augmentation appréciable de 99 941KDA par rapport à 2015. Cette aisance financière permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, de payer ses dettes et de rémunérer les actionnaires.

Figure 7: Capacité d'autofinancement de l'EPB

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB



Source : Document interne de l'EPB.

Cette figure illustre la capacité d'autofinancement de l'EPB durant les deux années 2015 et 2016 nous remarquons une hausse de 99 941 KDA en 2016 par rapport à l'année 2015, cette croissance en capacité d'autofinancement est justifiée par la hausse des dotations aux amortissements

3-5 La méthode des ratios

Le bilan de l'EPB nous permettra de déterminer quelques ratios d'évaluation de la performance financière. Cependant, la détermination des ratios nécessite d'autres informations issues du compte de résultat.

3-5-1 Les ratios de gestion

Le tableau suivant nous montre les indicateurs de gestion de l'EPB entre les exercices 2015 et 2016.

Tableau N°29 : Les ratios de gestion de l'EPB.

Nature	Formule	2015	2016
Ratio de frais de personnels	$\frac{\text{frais de personnels}}{\text{chiffre d'affaire}}$	$\frac{2\,374\,221}{5\,412\,581} * 100$ ≈ 44%	$\frac{2\,523\,575}{5\,542\,302} * 100$ ≈ 46%
Ratio de frais de personnels	$\frac{\text{frais de personnels}}{\text{valeur ajoutée}}$	$\frac{2\,374\,221}{4\,898\,092} * 100$ = 48%	$\frac{2\,523\,575}{5\,025\,424} * 100$ = 50%

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB

Le tableau ci-dessus montre et calcule le ratio des frais de personnel au sein de l'EPB et ce ratio vise à mesurer le coût de la main d'œuvre de l'entreprise.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Ainsi, à partir de ces ratios nous remarquons une hausse des frais de personnels en raison de l'augmentation des charges du personnel de 04 au cours de l'exercice 2016, et ces charges représentent 51% du total des charges liées aux activités ordinaires.

3-5-2 Les ratios de structures financière

Le tableau suivant nous montre les indicateurs de structure financière de l'EPB entre les exercices 2015 et 2016.

Tableau N°30 : Les ratios de structures financière de l'EPB.

Nature	Formule	2015	2016
Ratio de Financement permanent	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif immobilisé}}$	$\frac{16\,404\,384}{14\,541\,394} \approx 1.13$	$\frac{18\,068\,697}{17\,275\,012} \approx 1.05$
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total dettes}}$	$\frac{12\,516\,653}{5\,261\,234} \approx 2.38$	$\frac{13\,434\,497}{6\,093\,802} = 2.20$
Ratio de capacité de remboursement	$\frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$	$\frac{3\,887\,732}{2\,959\,229} = 1.31$	$\frac{4\,634\,200}{3\,059\,170} = 1.51$
Ratio d'indépendance financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanent}}$	$\frac{12\,516\,653}{16\,404\,384} = 0.76$	$\frac{13\,434\,497}{18\,068\,697} = 0.74$
Ratio d'endettement	$\frac{\text{Totale dette}}{\text{Totale actif}}$	$\frac{5\,261\,234}{17\,777\,888} = 0.30$	$\frac{6\,093\,802}{19\,528\,299} = 0.31$

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Les ratios de structures financières ont pour objet de mesurer la solidité financière de l'entreprise, et ces ratios de structure sont composés de ratios de : financement permanent, autonomie financières, capacité de remboursement, indépendance financière et endettement. L'analyse de tableau N°30 nous donne les enseignements suivants :

Le ratio de financement permanent est supérieur à 1, durant les deux derniers exercices, cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressources stables et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant.

Le ratio d'autonomie financière, permet de renseigner sur le poids des capitaux propres dans l'ensemble des ressources financières de l'entreprise. Nous remarquons dans ce tableau que le ratio l'autonomie financière de l'EPB durant les années 2015 et 2016 passe de 2,38 à 2,

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

20, c'est-à-dire une nette diminution en 2016 mais reste supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

Le ratio de capacité de remboursement : permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ces engagements financiers. Nous remarquons que la capacité de remboursement de l'EPB durant les années 2015 et 2016 est inférieur à 4 donc l'entreprise peut rembourser ses dettes, en dépit de la petite augmentation de 0.2 enregistrée en 2016 par rapport à 2015.

Le ratio d'endettement permet de renseigner sur la politique financière de l'entreprise. Nous constatons dans ce tableau que l'endettement de l'EPB est inférieur à 1 ce qui indique que l'endettement de l'EPB est faible. Il a connu une baisse de 1 en 2016 par rapport à 2015 en raison de l'augmentation des DLMT de l'entreprise. (Financement de la gare maritime, poste mixte gazier et huilier, de zones Logistiques Extra Portuaires et de grues portuaires)

3-5-3 Les ratios de liquidité de l'EPB.

Le tableau suivant nous montre la variation des indicateurs de liquidité entre les exercices 2015 et 2016.

Tableau N°31 : Les ratios de liquidité de l'EPB.

U/KDA

Nature	Formule	2015	2016
Ratio de liquidité générale	$\frac{AC}{DCT}$	$\frac{3\,236\,493}{1\,373\,503} = 2.36$	$\frac{2\,253\,287}{1\,459\,602} = 1.54$
Ratio de liquidité réduite	$\frac{AC - stocks}{DCT}$	$\frac{3\,036\,971}{1\,373\,503} = 2.21$	$\frac{2\,032\,588}{1\,459\,602} = 1.39$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{CF}{DCT}$	$\frac{2\,358\,879}{1\,373\,503} = 1.72$	$\frac{1\,231\,295}{1\,459\,602} = 0.84$

Source : Élaborer par nous même à partir de bilan de l'EPB.

Le tableau ci-dessus nous montre les ratios de liquidité du bilan de l'EPB qui traduisent la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est découpée en trois ratios : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

Le ratio de liquidité générale de l'EPB est supérieur à 1, en enregistrant un taux de 2.36 en 2015 et un taux de 1.54 en 2016 cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

Concernant le ratio de liquidité réduite de l'EPB nous remarquons qu'il est supérieur à 1, durant les deux exercices étudiés ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à honorer ses échéances grâce à ses liquidités et à l'encaissement de ses créances, en dépit de l'amélioration enregistrée en 2016.

Le ratio de liquidité immédiate mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec les disponibilités dont elle dispose. Ce ratio reste satisfaisant, puisque l'EPB a enregistré un taux de 0.84 en 2016.

3-5-4 Les ratios de rentabilité de l'EPB

Le tableau suivant nous montre les indicateurs de la structure financière de l'EPB entre les exercices 2015 et 2016.

Tableau N°32 : Les ratios de rentabilité de l'EPB.

Nature	Formule	2015	2016
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{RN}{CA HT}$	$\frac{1\ 865\ 496}{5\ 412\ 581} = 0.34$	$\frac{1\ 700\ 918}{5\ 542\ 302} \approx 0.31$
Ratio de rentabilité économique	$\frac{RO}{\text{total du bilan}}$	$\frac{1\ 502\ 328}{17\ 777\ 888} = 0.08$	$\frac{1\ 265\ 250}{19\ 528\ 299} = 0.06$
Ratio de rentabilité financière	$\frac{RN}{CPE}$	$\frac{1\ 865\ 496}{12\ 516\ 653} \approx 0.15$	$\frac{1\ 700\ 918}{13\ 434\ 497} \approx 0.13$

Source : Élaborer par nous même à partir des états financiers de l'EPB.

Le tableau N°32 présente les différents ratios de rentabilité issus de l'activité de l'EPB.

La rentabilité commerciale : représente la rentabilité des ventes. Dans ce tableau montrant la rentabilité commerciale de l'EPB, nous constatons que cette dernière est évaluée à 0.34 en 2015 et à 0.31 en 2016, donc elle a connu une diminution de 3% qui est relative à la baisse du résultat de l'exercice.

La rentabilité économique sert à réaliser des comparaisons inter-entreprises, le résultat économique doit être indépendant du financement. Dans ce tableau représentant la rentabilité économique de l'EPB, nous constatons que celle-ci passe de 0,08 à 0,06 donc elle a connu une légère baisse, mais elle reste toujours satisfaisante.

La rentabilité financière : intéresse surtout les associés qui cherchent à savoir si cette rentabilité est supérieure aux taux d'intérêts pratiqués par le marché financier. Dans ce tableau

Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de l'EPB

montrant la rentabilité financière de l'EPB durant 2015 et 2016 nous remarquons qu'elle a diminué de 0,15 à 0,13 en 2016 mais reste toujours satisfaisante inférieure à 2%.

3-5-5 Le ratio de solvabilité générale

Le tableau suivant montre les indicateurs de solvabilité générale de l'EPB entre les exercices 2015 et 2016

Tableau N°33 : Le ratio de solvabilité générale de l'EPB.

Nature	Formule	2015	2016
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{total actif}}{\text{total dette}}$	$\frac{17\,777\,888}{5\,261\,234} \approx 3.38$	$\frac{19\,528\,299}{6\,093\,802} = 3.20$

Source : Élaborer par nous même à partir du bilan de l'EPB.

Le ratio de solvabilité générale : Dans ce tableau montrant le ratio de solvabilité générale de l'EPB, nous constatons que ce dernier est évalué à 3.38 en 2015 et 3.20 en 2016. Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

Conclusion

Le service finance et comptabilité de l'EPB est appelé à réaliser quotidiennement une multitude de tâches, donc il doit vérifier l'exactitude et la concordance des différentes données pour procéder à l'enregistrement.

Durant notre stage nous avons remarqué que l'EPB a enregistré un recul de performance en 2016 par rapport à 2015, cela est dû aux nombreux projets d'investissement qu'a lancés l'EPB. Cependant, ses projets ont induits une baisse de trésorerie ce qui réduit l'autonomie financière et l'indépendance financière de l'EPB et impacté le résultat de cette dernière.

De ce fait, l'EPB doit avoir un retour d'investissement positif à moyen terme afin de rétablir sa situation financière et assurer la pérennité de ses activités.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia nous a permis de comprendre premièrement le concept de performance, qui est un élément important pour l'entreprise, et l'existence de cet élément permettrait à l'entité de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe et deuxièmement d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre travail.

Nous avons pris connaissance de l'entreprise, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de l'EPB et de sa structure organisationnelle. En effet, les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice ont permis d'évaluer la performance financière de l'EPB. Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations telles que les différents budgets des exercices 2015 et 2016, ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2015 et 2016, qui ont servi de base de calcul des indicateurs de performance financière. Il ressort à partir des résultats obtenus après évaluation de la performance financière globale de L'EPB que cette entité est performante en analysant les deux exercices : 2015 et 2016. Nous avons remarqué que la plupart des ratios calculés ont connu une croissance, c'est le cas des ratios de rentabilité financière. Ce qui montre les capacités de L'EPB à honorer ses engagements à long terme.

Cependant, malgré la hausse des indicateurs de rentabilité et leur augmentation durant ces deux dernières années, nous remarquons que L'EPB a fait des efforts entre 2015 et 2016 car son taux de croissance du chiffre d'affaire est très élevé et son résultat net est positif.

A partir de ce travail, nous pouvons confirmer les deux hypothèses de départ en affirmant l'importance des différents indicateurs et outils d'évaluation, pour étudier la performance financière d'une entreprise et aussi nous affirmons que L'EPB est performante, par conséquent, elle mène beaucoup de projets d'investissement qui vont contribuer au développement de l'économie algérienne.

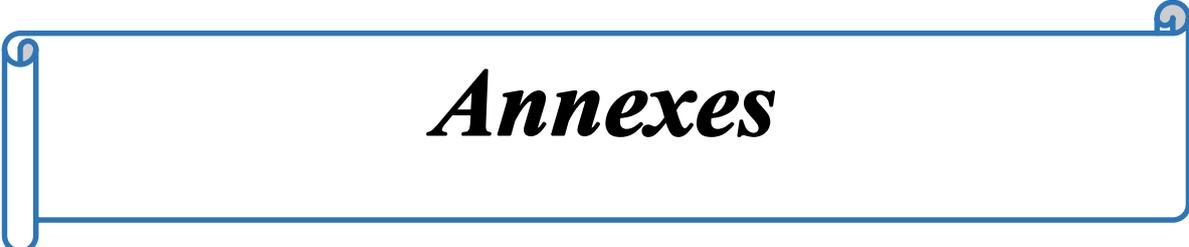
Références bibliographiques

Références bibliographiques

- BAIRD, Managing performance, John Wiley, 1986 »
- BESCOS P.L et AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
- BHIMANI ALNOOR ET AL: contrôle de gestion et gestion Budgétaire », édition Pearson Education France, Paris, 2006.
- BOGLIOLO FELIX, Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander, éditions d'organisation, 2000.
- BOUQUIN H., le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion, 6^{ème} édition, Paris, 2004.
- BOUQUIN HENRI, le contrôle de gestion, 8^{ème} édition, presse universitaire de France, Paris, 2008.
- BOURGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, 1995.
- BOURGUIGNON.A, Peut-on définir la performance ?, revue française de comptabilité, 2000.
- CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYRN, la création de valeur de l'entreprise, 2^{ème} édition, Economica Paris 2001.
- CABY JEROME-JACKY KOEHL, analyse financière Dareios&pearson Education France, année 2003, 2006.
- DEFAINS-CRAPSKY Catherine, comptabilité générale, 5^{ème} édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2009.
- DEGOS Jean-GUY, Stéphane Griffiths, Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation Groupe Eyrolles 61 boulevard saint-germain, 75240 Paris cedex 2011.
- Ecosip, sous la direction de Cohendet P, JACOT J.H. et Louriot Ph, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, 1995.

- GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, comptabilité générale ,4^{ème} édition gualino lextenso, 2014-2015.
- GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, analyse financière 10^{ème} édition, GUALINO, paris 2006.
- GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, l'analyse financière ,12^{ème} édition gualino lextenso, 2014-2015.
- GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, analyse financière gualino 14^{ème} édition, année 2006.
- HOAREAU, CHRISTIAN, Maitriser le diagnostic financier, 3^{ème} édition, Revue fiduciaire 2008.
- KANIT ABD GAFOUR : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002.
- KHEMAKHEM.A « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976.
- KHOURY PAULET ET ASSOCES, la maîtrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999.
- LEBAS.M : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995.
- LEDRUC, M « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, paris, 2007
- LEROY FREDERIC, les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} édition, paris dunod2008.
- MALO J-L.ET MATHE.J.C., « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2000.
- MARION A., ET AL, diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode, Dunod, 2012.
- MARMUSE CHRISTIAN, performance, Encyclopédie de gestion, tome 2, 2^{ème} édition, Economica Paris 1997.
- MASSIERA ALAIN, finance d'entreprise et finance de marché en zone francs les Editions Harmattan, paris, 2001.
- MENDOZA C. DELMOND M-H GIRAUD et Loning H, tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002.
- MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, «Manager », DUNOS, paris, 2006.

- PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007.
- PALARD JEAN ETIENNE ET FRANCK IMBERT, Guide Pratique d'évaluation d'entreprise, Eyrolles 2013
- PINTOU PAUL, la performance durable, les Edition Dunod, paris 2003.
- SAHUT JEAN MICHEL, JS Lantz la création de valeur et performance financière dans le telecom, la revue du financier 2003.
- SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris 2005.
- SELMER CAROLINE, construire et défendre son budget : outils comportements, les Editions Dunod, paris 2003.
- VOYER PIERRE tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition 2002.



Annexes

Annexe N° 01

COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2016

U/KDA

Libellé	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires	10	5 542 302	5 412 581
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		400	1
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	10	5 542 702	5 412 581
Achats consommés		-181 441	-155 053
Services extérieurs et autres consommations		-335 835	-359 435
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-517 277	-514 488
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		5 025 424	4 898 092
Charges de personnel	10	-2 523 575	-2 374 221
Impôts, taxes et versements assimilés	10	-119 827	-134 107
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	10	2 382 021	2 389 763
Autres produits opérationnels		245 360	93 701
Autres charges opérationnelles		-7 225	-2 164
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 358 251	-1 093 732
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 344	114 760
V. RESULTAT OPERATIONNEL	11	1 265 250	1 502 328
Produits financiers		774 811	738 661
Charges financières		-13 202	-19 386
VI. RESULTAT FINANCIER	12	761 608	719 274 487,26
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		2 026 858	2 221 603
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	13	-403 730	-459 320
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		77 790	103 214
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 566 218	6 359 704
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 865 299	-4 494 207
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 700 918	1 865 496
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 700 918	1 865 496
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N°02

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

Arrêté au : 31/12/2016

Intitulé	Note	2016	2015
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :	14		
Encaissements reçus des clients.		6 115 914	5 647 277
Autres encaissements.		410 920	336 360
Accréditifs, provisions		-502 476	-231 293
Accréditifs, restitution des provisions		295 327	548 127
Sommes versées aux fournisseurs.		-584 541	-577 294 273,72
Sommes versées aux personnels.		-1 724 917	-1 372 870
Sommes versées pour frais de missions		-4 964 682,15	-10 586
Sommes versées aux œuvres sociales		-174 575 650,77	-178 052
sommes versées aux organismes sociaux		-697 808 071,59	-645 147
Intérêts et autres frais financiers payés.		-17 711 573,03	-38 957
Impôts sur résultats payés.		-568 882 085,00	-370 568
Autres impôts et taxes.		-664 066	-544 749
Sommes versées aux filiales		-235 268	-25 344
Autres dépenses		-41 991	-33 664
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	14	1 604 958	2 503 237
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)	14	1 604 958	2 503 237
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :	14		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-3 101 796	-2 646 695
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		14 545	6 000
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		-980 000	-1 027 000
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		180 000	410 000
Intérêts encaissés sur placements financiers.		129 420	111 550
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		609 659	617 100
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)	14	-3 148 170	-2 529 045
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :	14		
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.		-500 000	-361 336
Encaissements provenant d'emprunts.		915 524	768 967
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.		-150 780	-150 780
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)	14	264 744	256 850
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		-13	84
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	14	-1 278 481	231 127
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 886 465	1 655 337
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	14	607 983	1 886 465
Variation de trésorerie de la période	14	-1 278 481	231 127

Annexe N°03

BILAN ACTIF
Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	2016	2015
<i>ACTIFS NON COURANTS</i>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles	02	13 541	6 153	7 387	4 465
Immobilisations corporelles	03	12 034 244	5 406 519	6 627 725	5 347 811
Terrains		69 440		69 440	69 440
Bâtiments		809 852	520 950	288 902	232 573
Autres immobilisations corporelles		11 015 747	4 865 533	6 150 213	4 922 409
Immobilisations en concession		139 204	20 034 935	119 169	123 386
Immobilisations en cours	03	3 999 091		3 999 091	3 259 852
Immobilisations financières	06	6 682 999	450 076	6 232 922	5 599 170
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		1 868 212	450 076	1 418 135	1 598 383
Autres titres immobilisés		4 800 000		4 800 000	4 000 000
Prêts et autres actifs financiers non courants		14 786		14 786	786
Impôts différés actif		407 886		407 886	330 095
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 137 762	5 862 749	17 275 012	14 541 394
<i>ACTIFS COURANTS</i>					
Stocks et encours	05	229 736	9 037	220 698	199 552
Créances et emplois assimilés	06	871 740	70 447	801 292	678 061
Clients		684 254	70 447	613 806	594 728
Autres débiteurs		70 784		70 784	74 458
Impôts et assimilés		116 702		116 702	8 874
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	06	1 231 295		1 231 295	2 358 879
Placements et autres actifs financiers courants		7 641		7 641	8 151
Trésorerie		1 223 654		1 223 654	2 350 728
Total actif courant		2 332 772	79 485 118,78	2 253 287	3 236 493
TOTAL GENERAL ACTIF		25 470 534	5 942 234	19 528 299	17 777 888

Annexe N°04

BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	2016	2015
<i>CAPITAUX PROPRES</i>	<i>08</i>		
Capital émis		3 500 000	3 500 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		8 233 578	7 151 156
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 700 918	1 865 496
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	08	13 434 497	12 516 653
<i>PASSIFS NON COURANTS</i>	<i>06</i>		
Emprunts et dettes financières		3 271 725	2 575 508
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 362 474	1 312 222
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	06	4 634 200	3 887 731
<i>PASSIFS COURANTS</i>			
Fournisseurs et comptes rattachés		650 069	550 479
Impôts		81 252	172 618
Autres dettes courantes		728 280	650 405
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III	06	1 459 602	1 373 503
TOTAL GENERAL PASSIF		19 528 299	17 777 888
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N°05

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2016

	Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
Solde au 31 décembre 2014	08	<u>3 500 000</u>				<u>7 747 624</u>
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						-360 000
Autres distributions						-236 468
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 865 496
Solde au 31 décembre 2015	08	<u>3 500 000</u>				<u>9 016 653</u>
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						-500 000
Autres distributions						-283 075
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 700 918
Solde au 31 décembre 2016	08	<u>3 500 000</u>				<u>9 934 497</u>

Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre1 : La notion de la performance.....	3
1-Le concept de performance.....	3
1-1 Définition de la performance.....	3
1-2 Les principaux critères de la performance.....	4
1-2-1 L'efficacité.....	5
1-2-2 L'efficience.....	5
1-3 La mesure de la performance.....	6
1-3-1 Les principes fondamentaux de performance.....	6
1-3-2 Les objectifs de mesure de la performance.....	8
1-4 Les typologies de la performance.....	9
1-4-1 La performance organisationnelle.....	9
1-4-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	9
1-4-3 La performance humaine.....	10
1-5 Les indicateurs de performance.....	10
1-5-1 Les indicateurs internes.....	10
1-5-2 Les indicateurs externes.....	10
1-6 Les dimensions de la performance.....	11
1-6-1 La performance et actionnaire.....	11
1-6-2 La performance et clients.....	11
1-6-3 La performance et personnel.....	11
1-6-4 La performance et partenaire.....	11
1-6-5 La performance et public.....	12
1-6-6 La performance et système de qualité.....	12

1-7 Les piliers ou déterminants de la performance d'une organisation.....	12
1-7-1 La compétitivité pour pilier du marché.....	13
1-7-2 La vitalité pour pilier des valeurs.....	13
1-7-3 La productivité pour pilier du personnel.....	13
1-7-4 La rentabilité pour pilier du métier.....	13
2- Le concept de performance financière.....	13
2-1 Définition de la performance financière.....	13
2-2 Les différents critères de la performance financière.....	14
2-2-1 L'efficacité.....	14
2-2-2 L'efficience.....	15
2-2-3 Les économies des ressources.....	15
2-2-4 La qualité.....	16
3- Les indicateurs et les déterminants de performance financière.....	16
3-1 Les indicateurs de performance financière.....	16
3-1-1 Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	17
3-1-2 Les différents types d'indicateurs.....	17
3-2 Les déterminants de la performance financière.....	21
3-2-1 La politiques financière de l'entreprise.....	21
3-2-2 La compétitivité.....	22
3-2-3 La création de valeur.....	23
Chapitre2 : Les outils et méthode d'évaluation de performance financière.....	25
1- Les outils et pilotage de performance financière.....	25
1-1 Le budget.....	25
1-2 Les états financiers.....	26
1-2-1 Le bilan.....	26
1-2-2 Le compte de résultat.....	27
1-2-3 Le tableau financier des ressources et emplois.....	31
1-3 Ratios de mesure de la performance financière.....	33
1-3-1 Les ratios de gestion ou d'activité.....	34

1-3-2 Les ratios de structures.....	35
1-3-3 Les ratios de liquidité.....	35
1-3-4 Les ratios de rentabilité.....	36
1-3-5 Les ratios de solvabilité générale.....	37
2 - Les étapes d'une mission d'évaluation.....	38
2-1 Collecter d'information.....	38
2-2 Effectuer un diagnostic économique.....	38
2-3 Choisir la bonne méthode d'évaluation.....	38
2-3-1 L'approche patrimoniale.....	39
2-3-2 La méthode analogique.....	39
2-3-3 La méthode actuarielle.....	39
2-3-4 L'approche par les options réelles.....	39
2-4 Elaborer un business plan.....	41
2-5 Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation.....	41
2-6 Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur.....	41
2-7 Négocier et fixer un prix de cession.....	41
3 - Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.....	42
3-1 Modèle d'Altman.....	42
3-2 Modèle d'EVA de J.M. Stern et G.B. Stewart.....	43
Chapitre 3 : La tenue de la performance financière dans l'organisme d'accueil de l'EPB.....	45
1-Historique de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	45
1-1 La situation géographique.....	46
1-2 Les missions et activités du port.....	46
1-2-1 Ses missions.....	46
1-2-2 Ses activités.....	46
1-3 Organigramme générale de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	47
2- Les différentes structures de l'EPB.....	48
2-1 La direction opérationnelle.....	48

2-1-1 La direction de manutention et d'acconage (DMA).....	48
2-1-2 La direction domaine et développement (DDD).....	49
2-1-3 La direction capitainerie(DC).....	49
2-1-4 La direction remorquage(DR).....	49
2-1-5 La direction logistique(DL).....	49
2-2 La direction fonctionnelle.....	49
2-2-1 La direction générale(DG).....	50
2-2-2 La direction management intègre(DMI).....	50
2-2-3 La direction finance et comptabilité(DFC).....	50
2-2-4 La direction ressources humaines (DRH).....	51
2-3 Equipements.....	51
3-Présentation et évaluation de la performance financière de l'EPB.....	52
3-1 Analyses le bilan de l'EPB.....	53
3-1-1 Analyse l'actif de bilan de l'EPB.....	53
3-1-2 Analyse le passif de bilan de l'EPB.....	60
3-2 Analyse des comptes de résultat à travers les SIG de l'EPB.....	63
3-2-1 Le chiffre d'affaire de l'EPB.....	63
3-2-2 La production de l'exercice de l'EPB.....	63
3-2-3 La consommations de l'exercice de l'EPB.....	64
3-2-4 La valeur ajoutée de l'EPB.....	64
3-2-5 L'excédent brute d'exploitation de l'EPB.....	65
3-2-6 Le résultat opérationnel de l'EPB.....	66
3-2-7 Le résultat financier de l'EPB.....	66
3-2-8 Le résultat ordinaire avant impôt de l'EPB.....	67
3-2-9 Le résultat net des activités ordinaires de l'EPB.....	67
3-2-10 Le résultat net de l'exercice de l'EPB.....	68
3-3 La présentation de résultat d'évaluation de l'EPB.....	70
3-3-1 Le fond de roulement de l'EPB.....	70
3-3-2 Le besoin en fond de roulement de l'EPB.....	71

3-3-3 La trésorerie de l'EPB.....	71
3-4 La capacité d'autofinancement de l'EPB.....	72
3-5 La méthode des ratios de l'EPB.....	73
3-5-1 Les ratios de gestion de l'EPB.....	73
3-5-2 Les ratios structures financières de l'EPB.....	74
3-5-3 Les ratios de liquidité de l'EPB.....	75
3-5-4 Les ratios de rentabilité de l'EPB.....	76
3-5-5 Le ratio de solvabilité de l'EPB.....	77
Conclusion Générale.....	78

Références bibliographie

Annexes

Résumé

La performance est la réalisation des objectifs et des résultats. Elle est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. La performance financière est évaluée à partir des documents comptables et pour bien mesurer cette performance, il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants. Pour bien entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le future et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins

La recherche bibliographique et le stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, ont permis d'évaluer la performance financière de l'EPB à travers l'analyse des indicateurs et des ratios.

A travers cette analyse on a pu constater l'ancrage de la performance au sein de cette entité stratégique, considérée comme la locomotive de développement régional et national.

Les mots clés : indicateurs et ratios de performance financière : FR, BFR, TR, ratio de structure, de gestion, de liquidité, de rentabilité et de solvabilité.

Abstract

Performance is the achievement of objectives and results. It is measured and linked according to the principle of efficiency, efficiency, consistency and relevance. Financial performance is assessed on the basis of accounting documents and to measure this performance well, we need to know its criteria, its indicators and its main determinants. In order to enter into a logic of performance management, the company must look for activities that create value in the future and think of being reactive in the event of market changes and needs.

Bibliographic research and practical training in the Seine port company of Bejaia enabled the evaluation of the financial performance of the EPB through the analysis of indicators and ratios.

Through this analysis, it was possible to observe the anchoring of performance within this strategic entity, considered as the locomotive for regional and national development.

Key words: financial performance indicators and ratios: FR, WCR, TR, structure, management, liquidity, profitability and solvency ratio.