

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Comptabilité et Audit

THEME :

Evaluation de la performance financière d'une entreprise

Cas de l'entreprise SPA PROFERT

Réalisé par :

Mr. Daouda Abdou Mahamadoul Awal

Soutenu devant le Jury composé de :

Président : Mr OUGHLISSI

Examineur : Mr FRISSOU

Rapporteur: Mr Arab Zoubir

Encadré par :

Mr. Arab Zoubir

Promotion 2022-2023

Remerciement

Je remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donnés la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire. Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr ARAB Zoubir, je le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à mon maître de stage Mr Nabil Bennai, pour le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Il fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats et au DFC de l'entreprise SPA PROFERT pour son accueil.

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

Mes profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui m'ont aidés et soutenu de près ou de loin.

Dédicace

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

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore FATOUMA IDE.

A mon grand frère MOUSSA DAOUDA qui m'a soutenu corps et âme durant tout mon parcours

Aux personnes que j'ai aimées, à tous mes frères et mes sœurs, mes nièces mes neveux et ma bien aimée Fatma. Je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements. Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, collègues d'étude.

Sommaire

Dédicace.....	0
Remerciement.....	0
Sommaire.....	0
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Généralités sur la performance.....	5
Introduction chapitre 1.....	5
Section 1 : Notion de base sur la performance.....	6
Section 2 : Critères de la performance financière.....	15
Section 3 : Les indicateurs de la performance financière.....	19
Conclusion chapitre 1.....	27
Chapitre 2: Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....	29
Introduction chapitre 2.....	29
Section 1 : les outils et méthode d'évaluation de la performance financière.....	30
Section 2 : Le contrôle de gestion comme outils de pilotage de la performance financière.....	53
Section 3 : Modèles d'évaluation de la performance financière.....	72
Conclusion chapitre 2.....	77
Chapitre 3 : Evaluation de la performance financière de SPA PROFERT.....	78
Introduction chapitre 3.....	78
Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA PROFERT.....	79
Section 2 : Structure organisationnelle de SPA PROFERT.....	81
Section 3 : Evaluation de la performance financière de SPA PROFERT.....	84
Conclusion chapitre 3.....	102
Conclusion générale.....	103
Bibliographie.....	
Annexe.....	
Liste des abréviations.....	
Liste des figures et tableaux.....	

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

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

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

L'évaluation de la performance est donc très importante, car seules les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur pourront s'en sortir et profiter des opportunités. L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et sont devenues primordiales étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possède les dirigeants.

Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins » puisque de nos jours les entreprises sont contraintes à augmenter leur production avec moins de ressources.

D'une manière générale la performance constitue un résultat sous forme de chiffres réalisés dans le domaine d'une activité. Pour ce qui est de la performance d'une entreprise, elle représente le niveau avec lequel les objectifs poursuivis sont accomplis. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être en même temps efficace et efficiente. Lorsqu'une entreprise parvient à atteindre les objectifs poursuivis, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente si les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont minimisés. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel.

Toutefois, de nombreuses entreprises ont des difficultés quant à l'élaboration d'un système d'évaluation de performance efficace. Le fait que ces entreprises n'utilisent pas les mesures adaptées au nouvel ordre mondial peuvent leur engendrer certaines difficultés, car les mesures traditionnelles ne prennent pas en compte tous les facteurs économiques et environnementaux pouvant affecter la performance. Ces mesures sont généralement d'ordre financier, elles sont donc focalisées en l'occurrence sur le profit ou le rendement.

INTRODUCTION GENERALE

Tandis que les nouvelles réalités économiques obligent les entreprises à considérer plusieurs facteurs externes (fournisseurs, clients, bayer de fonds...) et non uniquement ces acteurs internes (manager, actionnaires, salariées...), autrement dit, elles doivent considérer l'ensemble de leurs parties prenantes, car ces derniers ont certainement un impact considérable sur la pérennité et la performance de l'entreprise. La performance est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, qui sont entre autre : la performance commerciale, financière, organisationnelle, environnementale ... etc.

Pour notre part, nous avons choisis de centrer notre étude sur la dimension financière, et ça après avoir présenté la performance d'une manière générale. En effet tous les acteurs de l'entreprise sont intéressés par la bonne performance financière de cette dernière : les salariés soucieux de leur emploi et rémunération, les gestionnaires qui œuvrent pour la continuité de l'entreprise, les apporteurs de capitaux qui espèrent des dividendes...etc. Cependant, les parties prenantes ont des aspirations différentes parfois contradictoires, source de contrainte dans la recherche de la performance. En fin pour mesurer leur performance financière, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des systèmes présentant des degrés variables de précisions et de complexités, ce qui leur permettra ainsi de prendre des décisions basées sur des données significatives et précises pour améliorer d'une part, leur planification et d'autres parts pour parvenir à ces objectifs stratégiques poursuivis. Le présent travail porte sur l'étude de la performance financière. En choisissant ce thème, je veux donner une appréciation de la performance financière de cette entreprise.

Ce qui m'amène à poser ma question principale :

« Comment évaluer et interpréter la performance financière de l'entreprise PROFERT de Bejaia » ?

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

- Quel est l'intérêt pour une entreprise d'évaluer sa performance financière ?
- Dispose-t-on d'outils ou méthodes pour réaliser cette appréciation au niveau de PROFERT

INTRODUCTION GENERALE

Les Hypothèses :

H1 : L'évaluation de la performance financière est capitale pour une entreprise, cette dernière lui permet de bien manœuvrer sa gestion et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

H2 : Les outils et indicateurs actuellement utilisés par PROFERT sont pertinents et permettent de jauger et piloter efficacement sa performance.

Afin de répondre correctement à notre problématique, notre travail sera structuré en trois (3) chapitres comme suit :

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

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

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

CHAPITRE 1 :

Généralités sur la performance financière

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Introduction chapitre 1

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises doivent s'adapter aux changements de comportement des consommateurs, à l'intensification de la concurrence, à l'accélération du rythme de l'innovation pour être performante et créer de la valeur pour son profit ainsi que pour ces parties prenantes : actionnaires, clients, salariés...

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

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Section 1 : Notion de base sur la performance

Dans cette section nous allons éclairer la notion de la performance. La performance est une notion multidimensionnelle, son niveau diffère d'une entreprise à une autre. Durant cette section nous allons présenter la performance d'une manière générale, ainsi que ses différentes dimensions (performance stratégique, organisationnelle, économique, humaine et sociale...), et la performance financière en particulier. Ainsi, la performance est un concept très diversifié regorgeant plusieurs définitions.

1. Définition de la performance:

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

Pour les auteurs MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats¹

Et selon KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais². Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation. À titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ; Un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail ; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance organisationnelle est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance.

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

La performance est attribuée alors à tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. Dans ce contexte, Bergeron a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en font les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en font les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie. D'ailleurs, chaque auteur a ses propres critères de mesure de la performance ; elle peut être entendue au sens du rendement, de l'efficacité, de la productivité (totale ou partielle) ou de la profitabilité

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

2. Les objectifs de la performance

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

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

3. Les composantes de la performance :

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

- L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. Plus simplement ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut pour obtenir de bons résultats. L'efficacité est mesurée par rapport au ratio de rotation du capital utilisé.

- L'efficience

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

- La productivité :

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

- L'économie :

L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre couts

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

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;

- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières

- Rentabilité :

La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires. « Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financières »⁴.

Ces deux (2) rentabilités constituent la rentabilité dite rétrospective, permet d'évaluer le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pouvant permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût moyen pondéré du capital ; par opposition à la rentabilité prévisionnel qui elle permet d'utiliser des flux de trésorerie pour assurer une évaluation prenant en compte les décalages temporaires de l'entreprises.

➤ La rentabilité économique

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

➤ La rentabilité financière

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

4. Typologies de la performance

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc. Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange »⁵ dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale.

4.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle.

M. Kalika (1989) « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »⁶. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont :

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

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

On pourra traduire autrement les propos de Kalika en disant que la performance pour l'entreprise c'est le bon fonctionnement qui engendre le fait de la réalisation des objectifs poursuivis.

4.2. La performance économique

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

4.3. La performance financière

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

4.4. La performance humaine et sociale :

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997), « Par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...).

Le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile).

Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions »⁷.

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Didier et al. (2003) « soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines »⁸.

4.5. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des Consommateurs. Appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. « Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise »⁹ (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003). Les entreprises visant une bonne performance commerciale doivent avant tout se soucier des besoins de leur clientèle, prendre en compte la stratégie de leurs concurrents mais aussi faire une analyse de leurs performance actuelle.

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés.

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

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

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance. Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence

4.6. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale¹¹:

- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation¹² .

- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.

- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.

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

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

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.

- L'habileté d'exécution : application pure et simple.

- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

4.7. La performance concurrentielle :

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) « font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise »¹³.

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Section 2 : Critères de la performance financière

Dans un environnement économique caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'informations comptables et financières fiables afin de pouvoir mesurer le niveau de l'activité et pouvoir prendre des décisions adéquates pour faire face aux nouveaux défis.

1. Définition de la performance financière

De façon générale, la performance financière d'une entreprise représente le niveau d'atteinte des objectifs financiers de ladite société et les moyens employés pour y parvenir. C'est un concept subjectif qui permet de mesurer à quel point une entreprise utilise efficacement son capital pour générer des revenus sur son principal modèle économique.

Selon P. Paucher « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, à fin d'assurer sa croissance et sa survie »¹⁴. Elle peut également être définie comme la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ces actionnaires, c'est-à-dire sa capacité à générer suffisamment de revenu pour ces parties prenantes qui se traduit en d'autres termes par sa capacité à rentabiliser les capitaux investis.

C'est ainsi que selon Alfred Sloan (1963) « la performance financière se mesure principalement à l'aide des indicateurs ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity) et l'EVA (Economic Value Added) »¹⁵, le premier mesure la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, le deuxième mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise et en fin le dernier mesure la création de valeur pour les actionnaires. Tous ces indicateurs aident au pilotage de la performance financière de l'entreprise, à la prise de décision et à l'orientation des objectifs stratégiques.

2. Critères de la performance financière

2.1. L'efficacité :

« Lorsqu'on veut mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, on court le risque d'enfermer la dynamique de celle-ci dans une perspective classique et sommative, et de croire que des catégories préfabriquées peuvent saisir une réalité constamment en mouvement, qui n'existe que dans l'espace d'interaction des acteurs concernés »¹⁶

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

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Mais la problématique de l'efficacité a subi une évolution. On se distancie aujourd'hui de l'approche initiale, techniciste et quantitative, pour mettre en relation différents effets avec des caractéristiques qualitatives, telles que le climat de l'entreprise, sa culture ou son éthique.

On peut faire un pas de plus sur le plan opérationnel et considérer que l'efficacité qui compte, en dernière instance, résulte d'une représentation des objectifs et des effets des actions communes des acteurs concernés. L'efficacité n'est plus définie de l'extérieur : ce sont les membres de l'établissement qui, par étapes successives, définissent et affinent leur contrat, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité et, en fin de compte, organisent leur propre contrôle continu des progrès accomplis, négocient et mettent en œuvre les régulations nécessaires. De nombreux auteurs nous ont révélé l'existence de plusieurs types d'efficacité : l'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se réduit à la moyenne des performances exacte et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocative qui mesure le coût de production consenti pour x facteur de production. Aharoni (1986) définit le concept d'efficacité en le comparant à celui d'efficience. Pour l'auteur, les indicateurs d'efficience permettent de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité quant à elle, consiste à mesurer si les bonnes choses sont faites.

$$\text{EFFICACITE} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

2.2. L'efficience :

Auparavant, l'identification des meilleures entreprises se fondait sur leurs performances passées, à l'aide de quelques ratios classiques. Avec les nouvelles méthodes d'efficience, elle s'effectue en comparant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve ainsi les entreprises qui ne peuvent améliorer leurs performances en se comportant comme les autres : ceux sont les meilleures.

Ces nouvelles méthodes permettent de mesurer la distance qui sépare toute entreprise de ces dernières. Ainsi, dans cette approche, les unités les plus performantes servent de modèle aux autres. Les mesures d'efficience fournissent donc les instruments nécessaires au Benchmarking. Aharoni (1986) distingue trois types d'efficience : « l'efficience allocative qui consiste à mesurer, en termes relatifs, du degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échanges. Elle est considérée comme étant le ratio des outputs sur les inputs.

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Quant à l'efficacité dynamique (dynamic efficiency), elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure le taux de changement d'output par unité d'inputs. Enfin, le troisième type d'efficacité proposé par Aharoni est celui de l'efficacité-x. En théorie, l'efficacité-x s'appuie sur cinq éléments :

« (1) La rationalité sélective, (2) l'individu comme unité de base de l'analyse, (3) l'effort discrétionnaire, (4) la zone d'inertie, et enfin, (5) l'entropie organisationnelle »¹⁷ . La rationalité sélective exprime l'idée que les individus choisissent en fonction de leurs valeurs propres et de la contrainte exercée par l'environnement, l'écart par rapport au comportement de maximisation. La notion d'effort discrétionnaire est liée au caractère incomplet des contrats souscrits par les membres d'une entreprise, ce qui permet par exemple à un membre de l'organisation de mesurer son effort personnel. La zone d'inertie permet de rendre compte des phénomènes d'inertie dans l'effort fourni par un individu.

Enfin, la notion d'entropie organisationnelle rend compte de la tendance vers la désorganisation entraînée par le fait qu'à terme, l'individu va ajuster son effort au détriment des intérêts de l'organisation. Outre les trois types d'efficacité distingués un peu plus tôt par Aharoni (1986), on distingue également l'efficacité opérationnelle, qui fait référence aux économies réalisées dans les ressources limitées des participants au système en ce qui concerne le temps et les coûts, grâce à l'existence de techniques, de marchés et d'informations appropriées. Le concept de l'efficacité en tant que telle amène d'abord à une différenciation entre l'efficacité et l'efficacité. En effet, si l'efficacité mesure le résultat obtenu avec les moyens disponibles, dans l'immédiateté, alors l'efficacité constitue son dépassement, par une autre forme d'intégration de l'environnement qui l'inscrit de facto dans le moyen, voire le long terme.

EFFICIENCE= résultats atteints/Moyens mis en œuvre

2.3. La rentabilité :

Le concept de rentabilité fait souvent référence à l'atteinte par l'organisation, de ses objectifs de maximisation des profits.

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Selon Morin & al. (1996), « lorsque le moment vient de mesurer la rentabilité d'une organisation, un seul ratio transcende tous les autres : il s'agit du rendement sur le capital investi »¹⁸.

Divers chercheurs ont identifié au cours des dernières décennies au travers de nombreuses études empiriques, divers indicateurs servant à mesurer la rentabilité d'une entreprise.

Selon Duval (2000), « les gestionnaires utilisent couramment trois indicateurs clés afin d'évaluer la rentabilité d'une entreprise :

La valeur ajoutée par l'entreprise, la masse des salaires dépensés pour créer cette valeur nouvelle, et, enfin, la quantité de capital à avancer pour fonctionner »¹⁹. Pour l'auteur, une entreprise rentable n'est rien d'autre en effet qu'une entreprise qui crée plus de richesses nouvelles qu'elle ne dépense de salaires, et cela en quantité suffisante par rapport à la quantité de capital qu'elle immobilise. Mais en réalité, la rentabilité est une question de point de vue, ce qui expliquerait la multiplicité des critères utilisés pour l'évaluer.

En effet, les syndicats, les gestionnaires, les gouvernements etc. n'ont pas la même manière d'évaluer la rentabilité de la firme.

Selon Lauzel & Teller (1986) « [...] le terme rentabilité dérive de rente et évoque les thèses lointaines des physiocrates et de Ricardo sur la rente du sol. Par extension, on l'a appliqué aux revenus provenant d'autres biens »²⁰. La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers.

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

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

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

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Section 3 : les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs sont des outils qui permettent d'évaluer le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Ce sont des outils de contrôle de gestion permettant d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs stratégiques et le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation précédemment définis.

1. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Un des problèmes posés par la mesure de la performance financière survient lorsque plusieurs entités concourent à la réalisation d'un même résultat. Il est alors nécessaire qu'elles partagent les mêmes indicateurs et la part de chacune soit évaluée. Un bon indicateur de performance doit être pertinents, quantifiable, éviter les effets pervers, attribuables, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable et vérifiable.

1.1 Pertinent :

Un indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation. La facilité de collecte peut conduire à passer à côté de la mesure de la réalisation d'un objectif. Les indicateurs retenus doivent rendre compte de l'ensemble des objectifs assignés au programme. Ils doivent être complémentaires et rendre compte de l'action de l'ensemble des services participant au programme.

1.2 Quantifiable :

De préférence, doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies.

1.3 Eviter les effets pervers :

L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. Les indicateurs qui portent directement sur l'objectif sont les mieux à même d'éviter les effets pervers. L'indicateur doit capturer pleinement un objectif et ne pas capturer des activités non souhaitées.

1.4 Attribuable :

L'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation ou de l'entreprise. Idéalement, la mesure devrait permettre d'indiquer quelle part de la variation de l'indicateur est attribuable à l'organisation. Exemple : le nombre de plainte reçus peut refléter la qualité d'un service, mais aussi la confiance des plaignants quant à la suite qui sera donnée à leur plainte.

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

1.5 Bien défini :

L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur.

1.6. Disponible en temps utile :

Les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et rapidement. La fréquence souhaitable dépend de la rapidité avec laquelle les politiques peuvent être infléchies. Elle dépend aussi de la substitution qui existe entre les qualités des données et leur rapidité, ainsi que du coût de la collecte.

1.7. Fiable :

L'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions. Il doit refléter fidèlement ce qu'il a pour but de représenter. Il doit être statistiquement significatif.

1.8. Comparable :

L'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires. Pour être comparable dans le temps, il est nécessaire qu'un indicateur ne soit pas trop sensible à l'évolution du contexte.

1.9 Vérifiables :

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

2. Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente.

Il existe plusieurs types d'indicateurs :

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

Un indicateur peut soit indiquer le niveau du déroulement d'une action en cours (indicateur de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat)

Un indicateur de progression ou suivi sert à piloter l'action en mettant plus de moyens si nécessaire, pour ajuster le contenu de l'action

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

2.2 Les indicateurs de moyen :

Mesurent en revanche les résultats obtenues comptes tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios.

2.3 Indicateur de pilotage

L'indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent par rapport aux objectifs du contrôle.

2.4 Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, cout de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock,...). Puis l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

2.5 Les indicateurs d'activité :

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

2.6 Les indicateurs de contexte :

Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens ou de résultats.

Les indicateurs de performances financières sont nombreux. Ils permettent de comparer les résultats dégagés par l'activité d'une entreprise ou d'une organisation selon les moyens financiers mise à disposition. Parmi ces derniers on a principalement : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la capacité de remboursement et d'endettement...

3. Les déterminants comptables

3.1. La rentabilité :

La rentabilité mesure la performance générale de l'entreprise, elle est la capacité d'une entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux engagés. La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a investi pour les obtenir.

Selon Alain Beitone et Ali, « Cette dernière mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un flux de revenus actualisés supérieurs aux dépenses engagées. Elle

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

s'exprime, d'une part un taux de rentabilité économique qui est une évaluation de la rentabilité qui ne tient pas compte de l'origine des capitaux engagés dans l'opération (on parle alors de rentabilité économique), et d'autre part, par le taux de rentabilité tenant compte seulement des capitaux propres de l'entreprise (on parle alors de rentabilité financière) »²¹.

3.1.1 La rentabilité économique (RE) :

La rentabilité économique mesure la rentabilité d'exploitation (activité) de l'entreprise indépendamment de son mode de financement, appelé en anglais return on capital employed, cette dernière est un ratio financier dont le but est d'estimer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices grâce aux capitaux investis. De manière plus précise, elle mesure la capacité d'une entreprise à tirer profit des capitaux apporté par tous ses investisseurs en fonds propres (actionnaires) que les investisseurs en dettes (créanciers bancaires). Ils se calcul en faisant le rapport entre le résultat net d'exploitation et les capitaux investis.

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

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

3.1.2 La rentabilité financière (RF) :

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Cet indicateur permet de savoir si l'entreprise est rentable à partir de ses fonds propres. Elle se calcule en divisant le résultat net de l'entreprise par les fonds propres.

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

Cet indicateur permet également aux associés de vérifier la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise.

3.2 La profitabilité :

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

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

²¹ Alain BEITONE et Ali, Dictionnaires des sciences économiques, Armand Collin, Paris, 2001, p.44.

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

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

3.3 L'autofinancement :

L'autofinancement est la seule ressource qui soit générée par l'entreprise elle-même et contribue à l'amélioration du fonds de roulement de manière continue. Selon HUBERT ; « L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice »²².

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

- * d'une part, le renouvellement des moyens et donc le maintien du potentiel de l'entreprise ;

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

Précisions que le maintien du potentiel de l'entreprise nécessaire pour assurer sa pérennité n'est pas seulement assuré par le maintien du potentiel de production, Il exige, en outre, le maintien de la part du marché de l'entreprise, ce qui suppose, si le marché est en expansion, que le taux d'évolution du chiffre d'affaires soit au moins égal au taux de croissance du marché considéré, ainsi que la couverture des risques encourus par l'entreprise. L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés.

Autofinancement = Résultat net + dotations aux amortissements

En résumé, l'autofinancement apparaît nécessaire tant pour assurer la pérennité de l'entreprise que pour lui permettre de s'enrichir et de contribuer ainsi au financement de son développement.

²² HUBERT de la Bruslerie, information financière et diagnostic, DUNOT 4ème Ed, Paris, 2010, p.165.

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

3.4 Capacité d'autofinancement :

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

3.4.1. Définition CAF :

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement »²³.

Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise. Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être. Sont ainsi exclus de la CAF les charges et les produits « calculés » qui ne donneront pas lieu à un encaissement ou un décaissement (dotations et reprises aux amortissements et aux provisions). Sont également exclus les charges et les produits liés au cycle d'investissement (plus et moins-values sur cession d'immobilisations) cet indicateur est observé avec une attention particulière par les investisseurs car il s'agit du montant disponible pour l'entreprise à fin de :

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

3.4.2. Calcul de la CAF

La CAF peut se calculer de deux façons :

3.4.2.1 Méthode additive :

La CAF est obtenue par addition des produits encaissables (à l'exception de ceux liés au cycle d'investissement) et par soustraction des charges décaissables (à l'exception de celles liées au cycle d'investissement). Pour simplifier les calculs, il est possible (et recommandé) de démarrer ce calcul à partir de l'EBE qui ne contient lui-même que des charges et produits décaissables et encaissables

²³ GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière » 12eme édition, Paris 2014/2015, p.71.

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

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

3.4.2.2 Méthode soustractive :

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

- on ajoute ainsi les charges exclues de la CAF : dotations aux amortissements et provisions et valeur nette comptable des immobilisations cédées,

- on soustrait ainsi les produits exclus de la CAF : reprises sur provisions et produits de cession d'immobilisations.

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

3.5 Capacité de remboursement (CR) :

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

$$CR = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Ce ratio indique le nombre d'années de CAF nécessaire à l'entreprise pour rembourser intégralement les dettes à long terme. Sa norme doit être inférieur à 3, si non risque d'incapacité à rembourser ses emprunts. L'étude de ces ratios sur une longue période permet

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

d'apprécier l'évolution de la structure financière résultant de la mise en place des moyens de production, de leur financement et des résultats obtenus.

3.6 La capacité d'endettement (CE) :

Le financement par endettement représente une nécessité du financement avec les capitaux propres. L'endettement peut être sous forme d'emprunts bancaires en recourant aux établissements de crédit, ou sous forme des emprunts obligataires à travers l'émission des titres obligataires au marché financier. Il se calcule à l'aide de ce ratio :

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

Le niveau d'endettement ne doit pas dépasser trois ou quatre fois la capacité d'autofinancement. La capacité d'endettement doit être rapprochée du taux de rentabilité financière afin d'affiner l'analyse de l'effet de levier

Chapitre 1 : Généralité sur la performance financière

Conclusion :

En résumé, nous pouvons dire que dans ce chapitre nous avons pu définir et cerner l'ensemble des aspects de la performance financière de l'entreprise. La performance financière de l'entreprise étant vue comme la réalisation du couple efficacité et efficience. En fait, être performant c'est d'abord être efficace et efficace car performance = EFFICACITE + EFFICIENCE. Donc, après avoir maîtrisé la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial pousse les entreprises de plus en plus à faire "Plus" et avec "moins".

Chapitre 2 :

Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Introduction chapitre 2 :

L'évaluation de la performance financière est devenue indispensable pour les entreprises, dans un environnement économique plus globalisé avec la mondialisation des marchés et l'intensification de la concurrence, où seules les entreprises les plus performantes arrivent à assurer leurs pérennités et répondent aux attentes de leurs parties prenantes.

Après avoir présenté les notions de performance d'une manière générale, et la performance financière en particulier dans le chapitre précédent, il est important pour une entreprise de connaître son niveau de performance afin de connaître la qualité de décisions de ses dirigeants, la rentabilité de son activité et son efficience.

Pour effectuer cette appréciation les dirigeants disposent de plusieurs outils et méthodes pour évaluer et piloter la performance financière et atteindre les objectifs stratégiques.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes méthodes et outils d'analyse et d'évaluation de la performance financière, ainsi que les modèles d'évaluations tels que le score Z d'Altman et l'EVA qui permettent de prédire la probabilité de défaillance d'une entreprise.

Section 1 : Les Outils et méthodes d'analyse de la performance financière

L'analyse financière identifie les forces et les faiblesses d'une entreprise et les exploite pour maintenir sa stabilité et évaluer ses performances et sa solidité financière. Le but de cette section est de déterminer les informations requises pour l'analyse financière. Nous subdivisons cette section en trois sous-sections, la première traite l'analyse des Etats financiers, ensuite la deuxième traite l'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibres financiers, enfin la troisième par la méthode des ratios.

1. Les outils d'analyse de la performance financière

1.1. Les Etats financiers :

Les états financiers reflètent les actifs et les activités d'une entité au moyen de données numériques et structurées présentées principalement sous forme de tableaux et de notes.

Les utilisateurs et destinataires de l'information financière sont principalement les propriétaires, créanciers et investisseurs actuels et futurs de l'entité, qui prennent des décisions importantes sur la base de l'interprétation des données et des instructions contenues dans les états financiers périodiques.

Une bonne interprétation et compréhension des états financiers signifie que ceux-ci sont préparés et présentés de manière à fournir une information pertinente et utile en mettant en évidence tous les éléments jugés importants pour la prise de décision.

1.1.1 Bilan :

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à une date précise.

1.1.1.1. Définitions du bilan :

Selon PIGER Patrick : « Le bilan se présente comme un résumé de la situation financière ou patrimoniale d'une entreprise qui comprend à l'actif, tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif, ses dettes »²⁴. Selon LOTMANI N : « Le bilan comptable est un document établi à la fin d'une période d'un an (exercice comptable). Il représente une photographie à un moment donné et renseigne sur la situation du patrimoine de l'entreprise »²⁵.

²⁴PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998, p.22

²⁵LOTMANI N., « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger 2003, p.03.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

NB : Nous pouvons en conclure que le bilan représente une photographie de la situation financière de l'entreprise à un instant donné, ou l'actif enregistre tout ce que possède l'entreprise et le passif registre tout ce que doit l'entreprise.

1.1.1.2 La structure du bilan :

Le bilan comptable est composé de cinq classes représentées en deux parties à savoir les emplois et les ressources.

1.1.1.2.1 Les emplois du bilan (Actifs) :

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

1.1.1.2.1.1. L'actif non courant :

Cette rubrique comprend l'ensemble des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. En langage comptable, ce sont des « immobilisations ». Il en existe trois types :

➤ Les immobilisations incorporelles :

Ce sont des actifs non monétaires sans substance physique. Il s'agit, par exemple, de brevets, logiciels, fonds de commerce, frais d'établissement, du droit au bail, de frais de recherche et de développement ;

➤ Les immobilisations corporelles :

Ce sont des actifs physiques détenus pour être utilisés dans la production, ou la fourniture de biens et de services ou pour être loués à des tiers. Il peut s'agir de matériel industriel, de matériel de transport, de mobilier, de matériel informatique, d'un terrain, d'un bâtiment²⁶ .

➤ Les immobilisations financières :

Il s'agit de titres de participation (permettant d'exercer une influence sur une société ou de la contrôler), de prêt accordé, de versement de dépôt de garantie.

NB :

- Immobilisations incorporelles et corporelles : perdent de la valeur lorsqu'elles sont utilisées par l'entité. C'est pourquoi ce dernier doit comptabiliser annuellement un

²⁶CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2eme édition, Paris 2004, p.16.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

amortissement comptable reflétant la "consommation des avantages économiques futurs" du bien.

- Les immobilisations financières (fonds propres, avances et prêts) ne sont pas amortissables, mais des réserves peuvent être constituées sous certaines conditions.

1.1.1.2.2. L'actif circulant :

Certains éléments de l'actif n'ont pas vocation à être utilisés de façon durable (les stocks par exemple). Ils composent l'actif circulant du bilan²⁷.

L'actif circulant du bilan comptable est composé de cinq rubriques :

➤ Les stocks et les en-cours :

Ce sont l'ensemble des biens et services intervenant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus ou consommés dans le processus de production ;

➤ Les avances et acomptes versés sur commandes :

Lorsqu'une entreprise passe une commande à ses fournisseurs, ces derniers peuvent demander le versement d'une avance ou d'un acompte à titre d'avance ;

➤ Les créances :

Il s'agit de créances que l'entité détient envers des tiers (par exemple, des clients, le trésor public, les organismes sociaux) ;

➤ Les valeurs mobilières de placement

Couramment appelés VMP, ce sont des titres acquis en vue de réaliser un gain à court terme (achat en vue de la revente). Ils ne seront pas conservés durablement par l'entité ;

➤ Les disponibilités :

Cette catégorie englobe l'ensemble des sommes figurant en caisse et des soldes positifs des comptes bancaires ;

➤ Les charges constatées d'avance :

Cette rubrique permet de neutraliser l'impact de charges qui ont été comptabilisées au titre d'une période mais qui concernent une période ultérieure.

²⁷https://www.compta-facile.com/l-actif-du-bilan-comptable-en-detail/#Lactif_circulant, 10/05/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

1.1.1.2.3 Les comptes de régularisation à l'actif :

Fait inhabituel chez les PME, cette catégorie de "comptes de régularisation" comprend les dépenses étalées sur plusieurs exercices, les charges constatées d'avance et les actifs d'écart de conversion (lorsqu'une entreprise effectue des transactions en devises avec d'autres entités, une comptabilité spéciale doit être effectuée lors de son écriture de fin d'exercice) fiscal année, sauf cas particuliers).

1.1.1.3. Les ressources du bilan (Passifs) :

Le passif du bilan nous informe sur l'origine des capitaux de l'entreprise. Il est composé de cinq parties qui sont comme suit²⁸ :

1.1.3.1.1 Les capitaux propres :

Les capitaux propres contiennent les ressources stables à long terme que l'entreprise doit à ses associés. Ces capitaux font partie du passif du bilan et correspondent à 3 ressources clés :

➤ Capital social :

Il correspond à l'argent apporté par les actionnaires lors de la création de l'entreprise. On peut ainsi dire qu'il est composé des apports des créateurs de la société.

➤ Les réserves de l'entreprise :

Les réserves de l'entreprise sont les résultats des années précédentes non-distribués aux actionnaires. Autrement dit, il s'agit de la partie des bénéfices non distribués à l'entreprise ou au créateur. Elles servent ainsi à développer l'entreprise.

➤ Le résultat net :

Enfin, le résultat net, correspond à la différence entre les produits et les charges de l'exercice. Il permet à l'entreprise d'équilibrer son bilan et donc de faire en sorte que le total de son actif soit égal au total de son passif. Notons cependant que le résultat peut ainsi être un bénéfice ou une perte.

Le résultat net se calcule de la façon suivante au bilan :

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

²⁸<https://www.l-expert-comptable.com/a/51955-le-passif-du-bilan.html>, consulter le 10/05/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Par ailleurs, nous pouvons également souligner que peu importe qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte, le résultat s'inscrit toujours au passif du bilan comptable. Cela s'explique par le fait que le résultat est une dette de l'entreprise envers ses associés.

Remarque :

Les comptes du bilan ne sont jamais remis à zéro d'une année sur l'autre car le patrimoine ne disparaît pas de la sorte.

Nous pouvons également noter que les capitaux propres d'une société ne peuvent être inférieurs à la moitié du capital social.

1.1.1.3.2 Les provisions pour risques et charges :

Les réserves pour risques et dépenses sont utilisées pour la comptabilisation, c'est-à-dire pour montrer des faits futurs, tels que des dépenses, dans les comptes. Mais attention, ce fait ne surviendra que si son nombre peut être estimé de manière précise et fiable, mais aussi en fonction de la (forte) probabilité que l'événement se produise.

Par ailleurs, il est important de souligner que lors de l'établissement d'un bilan, une entreprise doit refléter le plus fidèlement possible ses comptes annuels de ses provisions pour risques et provisions pour charges :

➤ Les provisions pour risques :

Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des clients douteux qui ne régleront pas leurs créances... Cette information doit donc apparaître dans le passif du bilan. Il est ainsi indispensable, tout au long de la vie de l'entreprise de porter une attention constante sur vos partenaires de travail afin d'éviter de trop grandes pertes pécuniaires.

➤ Les provisions pour charges :

Ces dernières correspondent aux provisions établies au moment de la clôture du bilan (si vous avez par exemple prévu de réaliser des travaux).

1.1.1.3.3. Les dettes de l'entreprise :

Pour finir, la dernière partie du bilan comptable concerne pour sa part l'argent que l'entreprise doit à ses divers partenaires, c'est-à-dire ses dettes. Elles peuvent être soit de natures financières et correspondre ainsi par exemple à un emprunt par exemple, soit être d'exploitation. Les dettes constituent les ressources de l'entreprise. Le passif du bilan distingue les dettes à court terme (moins d'un an), les dettes à moyen long termes (emprunt

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

auprès d'un banquier), ou encore les dettes d'exploitation (fournisseurs, TVA, salaires ...). Par ailleurs, notons également qu'il existe quatre types de dettes d'exploitation : les dettes fournisseurs, les dettes sociales, les dettes fiscales ainsi que les dettes sur immobilisation.

➤ Les dettes fournisseurs :

Elles correspondent à l'argent que la société doit à ses fournisseurs (services, marchandises, matières premières, ...).

➤ Les dettes sociales :

Les dettes sociales peuvent correspondre à deux éléments distincts. Elles peuvent soit être : De l'argent que l'entreprise doit à la sécurité sociale, telles que des cotisations sociales qui doivent encore être réglées ; soit être une somme qu'elle doit à son personnel.

➤ Les dettes fiscales :

Elles correspondent à de l'argent que l'entreprise doit à l'État (dans le cadre des impôts par exemple).

➤ Les dettes sur immobilisation :

Enfin, il peut également s'agir des dettes sur immobilisations. Ces dernières correspondent à de l'argent dû par une société à ses fournisseurs d'immobilisations.

1.1.1.3.4. Les comptes de régularisation du passif :

Ils comprennent les produits constatés d'avance, produits perçus avant que les biens n'aient été livrés et les écarts de conversion de passif qui constituent le compte symétrique de celui de l'actif.²⁹

1.1.1.4. Représentation du bilan

Le bilan comptable est décomposé en deux parties. L'actif de bilan peut être présenté comme une liste de ce que détient l'entreprise. Les éléments de l'actif se présentent par ordre de liquidité croissante. Il se situe dans la colonne gauche du bilan. Et pour le passif, le bilan regroupe diverses ressources dont dispose l'entreprise pour financer ses emplois. Il se situe dans la colonne droite de bilan.

²⁹CABANE Pierre, op-cit, p.23-28.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Tableau n°1 : l'actif du bilan

Actif	N			N -1
	Montant brut	Amortissement, Provisions et pertes sur valeurs	Net	Net
Actifs non courants				
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				-
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence - entreprise associées				
Autre participations et créances rattachées				
Autres titre immobilisés				
Prêts et autre actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
Compte de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT				
Actif courant				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autre débiteurs				
Impôts et assimilés				
Autre créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courant				
Trésorerie				
Total actif courant				
Total général actif				

Source : Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Tableau n°2 : Passif du bilan

	N	N-1
PASSIF		
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net (Résultat part du groupe)		
Autres capitaux propres-Report à nouveau		
Part de la société consolidant		
Part des minoritaires		
TOTAL I		
PASSIF NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et compte rattachés		
Impôts		
Autres dettes		
Trésorerie Passif		
TOTAL PASSIFS COURANTS III		
TOTAL GENERAL PASSIF		

Source : Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009.

1.1.2 Compte de résultat :

Le compte de produits et charges permet de mesurer sur un exercice (en général 1 an) l'enrichissement (ou l'appauvrissement) généré par l'entreprise.

1.1.2.1 Définitions du compte de résultat :

Selon LAHILLE Jean-Pierre, « Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'entreprise, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il fait apparaître par différence, le bénéfice ou la perte de l'exercice »³⁰.

³⁰LAHILLE Jean-Pierre, Analyse financière, 3 éd Dunod, Paris, 2007, p.17.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Selon BRIQUET Ferri : « Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Tout comme dans le bilan, ces éléments sont dissociés en deux groupes, ceux ayant un caractère de ressources, que l'on nomme les produits et ceux qui ayant un caractère d'emplois que l'on nomme charges »³¹.

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

1.1.2.2 La Structure du compte de résultat (CR) :

Les charges et les produits du compte de résultat sont classés par nature des différentes catégories qui sont :

- ❖ Les charges et les produits d'exploitations ;
- ❖ Les charges et les produits financiers ;
- ❖ Les charges et les produits exceptionnels.

1.1.2.2.1 Les charges :

C'est l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise durant son activité. Nous avons parmi celle-ci :

- Les charges d'exploitation :

Correspondent aux dépenses réalisées par l'entreprise qui peuvent être comptabilisées en charges et qui se rattachent à ce que l'entreprise dépense couramment dans le cadre de son exploitation afin de réaliser son chiffre d'affaires.

- Les charges financières :

Ce sont les coûts supportés par l'entreprise pour financer son fonctionnement.

- Les charges exceptionnelles :

Sont les charges qui ne correspondent pas à la gestion courante ou financière de l'entreprise.

³¹BRIQUET Ferri, Les plans de financement, édition Economica, Paris 1997, p.8-9

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

- La participation des salariés aux résultats de l'exercice :

Ce sont des charges obligatoires pour toute entreprise ayant au moins 50 salariés.

- L'impôt sur les bénéfices :

Ce sont des charges supportées par les entités soumises à l'impôt sur les sociétés.

1.1.2.2.2 Les produits :

« C'est l'accroissement d'avantages économiques au cours de l'exercice, sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actif, ou de diminution du passif qui ont pour résultat l'augmentation des capitaux propres autre que l'augmentation provenant des participants aux capitaux propres »³². Les produits sont des revenus générés par l'activité de l'entreprise.

Nous avons parmi celle-ci :

- Les produits d'exploitation :

Correspondent aux produits liés à la gestion normale et courante de l'entreprise (Vente, Subvention d'exploitation...).

- Les produits financiers :

Ce sont des produits liés à la gestion financière de l'entreprise (Dividende reçus par l'entreprise, produits liés aux placements effectués, escomptes obtenus ...).

- Les produits exceptionnels :

Correspondent à tous les produits non liés à la gestion courante ou financière de l'entreprise (il s'agit des produits de cessions d'éléments immobilisés, subventions d'équilibre, pénalités perçues...).

1.1.2.2.3. Le résultat :

Il est obtenu par la différence entre les produits et les charges.

³²TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1er édition, Alger : ACG 2009, p.81.

Tableau n°3 : Compte de résultat

Actif	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires			
Ventes de marchandises			
Ventes de produits finis			
Ventes de travaux			
Prestations de services			
Autres ventes			
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I – Production de l'exercice			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
II – Consommation de l'exercice			
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements			
Dotations aux provisions et pertes de valeur			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers			
Charges financières			
VI RESULTAT FINANCIER			
VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)			
Impôts exigibles			
Impôts différés (variations)			
VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE			

Source : Adapté selon le système comptable et financier, édition Pages Bleues, Alger 2008.

1.1.3 Tableau de variation des capitaux propres :

Le tableau de variation des capitaux propres est un document présenté sous forme de tableau et qui fait état des divergences constatées entre la variation des capitaux propres au cours de l'exercice et le résultat même de cette période. IL permet également d'isoler les variations constituant la résultante d'opération de structure (augmentation ou diminution de

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

capital, constitutions de provisions réglementées, subvention d'investissement, changements de méthodes comptables, etc.) et reconstituer le résultat de la période considérée à partir des variations de postes de capitaux propres³³. Le Tableau de variation des capitaux propres est un tableau destiné à informer les actionnaires d'un groupe des différents éléments qui ont contribué à la variation de ses capitaux propres (richesse ou appauvrissement) d'une année à l'autre (entre l'ouverture et la clôture de l'exercice).

1.1.4 Tableau des flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers Une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. En faisant apparaître la variation de la trésorerie entre le début et la fin de l'exercice, il constitue un moyen de vérifier la cohérence des comptes. Exemple : le tableau des flux explique la variation entre le solde initial de trésorerie et le solde final, en même temps qu'il décompose cette variation entre flux d'exploitation, flux d'investissement et flux de financement. C'est pourquoi c'est un document extrêmement utile pour l'analyse par l'utilisateur. Les types de flux : Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement).
- flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme).
- flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts).
- flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

1.1.5 Annexe :

L'annexe comptable est un élément constitutif des états financiers d'une société. Son objectif est d'apporter des informations et d'aider à la compréhension du compte de résultat et du bilan. Les annexes contiennent des informations obligatoires dont le nombre varie selon la

³³[Le tableau de variation des capitaux propres \(compta-facile.com\)](http://compta-facile.com), consulté le 21/04/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

taille, la forme de l'entreprise et toutes les informations pertinentes afin de refléter l'image fidèle de l'entreprise.

L'annexe précise aussi les règles et méthodes comptables ayant présidé à l'arrêté des comptes et donne des informations quantitatives sur la dynamique industrielle de l'entreprise. Sont ainsi notamment détaillés³⁴:

- Les investissements /désinvestissements en immobilisations ;
- Les amortissements et les provisions ;
- L'exigibilité des créances et des dettes (les échéances des dettes montrent la structure de l'endettement et les sorties de trésorerie déjà prévisibles au titre des remboursements) ;
- Les calculs fiscaux ;
- La répartition du résultat de l'année précédente (le résultat ne devient certain qu'après l'assemblée générale des actionnaires, réunie quelques mois après l'arrêté des comptes, qui décide de ce qui sera laissé en réserves dans l'entreprise pour son financement et de ce qui doit leur être versé sous forme de dividendes) ;
- Le montant « des effets portés à l'escompte et non échus ». Les sommes correspondantes sont des créances dues par les clients à une certaine échéance et que l'entreprise a échangées à sa banque contre des liquidités immédiates (moyennant le paiement de frais, les agios). Autrement dit ces montants améliorent la situation de trésorerie et diminuent au bilan le total des sommes encore dues par les clients ;
- L'effectif moyen.

2. Les méthodes d'analyse de la performance financière

Les méthodes d'analyse sont les suivant :

2.1 L'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :

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

2.1.1 Le fonds de roulement (FR) :

Nous allons présenter la définition, le mode de calcul et l'interprétation du fonds de roulement.

³⁴[L'Annexe - La finance pour tous](#), consulté le 23/04/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

2.1.1.1 Définition :

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés. Il permet de vérifier que les actifs immobilisés sont financés par des ressources de long terme.

Selon PEYRARD Josette : « Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants »³⁵.

NB :

Le FRN nous pouvons la définir comme étant la part des ressources stables consacrées au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durables.

Figure n°1 : bilan en grande masse

A	P
AF	KP
AC	DCT

Source : élaboré par moi-même

2.1.1.2 Calcul du fonds de roulement :

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

1 ère manière : Par le haut du bilan

Le fonds de roulement se calcule par le haut du bilan de la manière suivante

³⁵ PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion, France 1990.p44.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

FRN = Capitaux permanents – Actifs Immobilisés

FRN = (FP+DLMT) – AI

2ème manière : Par le bas du bilan

Il existe une autre approche, pour calculer le FR qui consiste à passer par le bas de bilan :

FR = Actifs Circulants – Passif Circulant

FRN = (VE + VR + VD) – DCT

Cette approche dite par le bas du bilan permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant. Nous observons que les deux formulations proposées sont strictement équivalentes et conduisent au même résultat chiffré.

2.1.1.3 L'interprétation du fonds de roulement :

1 er Situation : $FRN > 0$

Quand le fonds de roulement est positif, il constitue un excédent de ressources permettant de financer une partie de l'activité court terme de l'entreprise.

2ème Situation : $FRN < 0$:

Quand le fonds de roulement est négatif, il peut révéler un déséquilibre financier préjudiciable, notamment si l'entreprise est en phase de croissance.

3ème Situation : $FRN = 0$:

Quand le fonds de roulement est nul, lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Ici, les ressources couvrent les emplois sans qu'un excédent ne soit généré.

2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

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

2.1.2.1 Définition :

« Les opérations d'exploitation entraînent la formation de besoins de financement, mais elles permettent aussi la constitution de moyens de financement. La confrontation globale de ces besoins et de ces moyens de financement permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement »³⁶.

³⁶COHEN Elie, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef, Vanves, France 1991, p131.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

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

2.1.2.2. Calcul de besoin en fonds de roulement :

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

1 ère méthode :

Selon le besoin en fonds de roulement d'exploitation

$$\mathbf{BFRE = Actifs\ circulant\ d'exploitation - Dettes\ circulants\ d'exploitation}$$

2ème méthode :

Selon le besoin en fonds de roulement hors exploitation

$$\mathbf{BFRHE = (Actifs\ circulant\ hors\ exploitation) - (Dettes\ circulants\ hors\ exploitation)}$$

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

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

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

2.1.2.3 L'interprétation du besoin en fonds de roulement :

1 ère Situation : BFR > 0 :

Nous remarquons qu'il y a un manque de ressources cycliques vis-à-vis des besoins cycliques. Nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme.

2ème Situation : BFR < 0 :

Nous remarquons que le passif circulant finance largement les actifs circulants. Nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme.

3ème Situation : BFR = 0 :

Nous remarquons que, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme.

2.1.3 La trésorerie nette:

2.1.3.1 Définition :

« La trésorerie de l'entreprise est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir »³⁷. La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRN et BFR

2.1.3.2. Calcul de la trésorerie :

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

1ère méthode :

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

$$\text{TN} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

NB :

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

2ème méthode :

« La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme »³⁸.

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

2.1.3.3 Interprétation de la trésorerie :

La relation de la trésorerie permet d'apprécier les conditions de l'équilibre financier. Puisque l'état de la trésorerie résulte de la confrontation entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement ; trois situations sont possibles.

1ère Situation :

Trésorerie positive : $\text{FR} > \text{BFR}$

« Une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement le financement stable du cycle

³⁷ BOUYAKOUB, L'entreprise et le financement bancaire, éd Casbah, Algérie, 2000, p185.

³⁸ LOTMANI N, « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger, 2003, p03.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès de partenaires financiers »³⁹.

2ème Situation :

Trésorerie négative : $FR < BFR$

« Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme »⁴⁰. Cette situation de dépendance ou de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel la liquidité ou quasi-liquidité s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme, même si l'entreprise le souhaite. Le maintien des ressources apparaît alors comme une contrainte qui s'impose à l'entreprise et limite son autonomie financière à court terme.

3ème Situation :

Trésorerie nulle : $FR = BFR$

« Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative »⁴¹.

2.2. L'analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios constitue un outil traditionnel et largement diffusé de l'analyse financière. La solvabilité ou la liquidité est définie comme l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance, peut être évaluée au moyen de ratios, ceux-ci se répartissent en moment donné, une idée claire sur la situation de l'entreprise quant à sa gestion, à sa structure et à sa rentabilité, facilitant ainsi le contrôle et la prise de décision.

³⁹ COHEN Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 4eme édition, Paris 2004, P.133.

⁴⁰ BOUKHELIF Ahmed, « Analyse financière », Edition Houma, Alger 2000, p48.

⁴¹ COREN Elie, Op-cit, Page280.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

2.3.1 Définition :

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier »⁴².

2.3.2 Intérêt de la méthode des ratios :

Cette méthode fondée sur une série de rapprochements de deux grandeurs se prête particulièrement bien à l'analyse des performances, des politiques et des structures de l'entreprise. Un ensemble de ratios bien choisi peut constituer une synthèse très intéressante de l'entreprise en tant que système.

En effet, les ratios mettent en évidence certains aspects qui ne sont pas toujours visibles lors d'un examen en valeurs absolues. En fin, cette méthode permet de très utiles comparaisons dans le temps et dans l'espace ; surtout s'il existe pour certains ratios des références bancaires ou sectorielles.

2.3.3 Construction d'un ensemble de ratios :

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

On peut répartir les ratios en Cinq (5) catégories

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

« Tout ratio doit être analysé et accompagné d'un commentaire. Les ratios peuvent se calculer à partir de bilans comptables ou fonctionnels ; mais aussi ce qui est plus juste à partir du bilan financier, permettant de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise

⁴² Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financiers de l'entreprise
»⁴³.

2.3.3.1. Les ratios de gestion :

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

- Ratios de recouvrement des créances clients :

$$\mathbf{R = ((créance\ client\ et\ compte\ rattaché + EENE)/CA)*360}$$

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

- Ratios de rotation des stocks :

$$\mathbf{R = (CA / Stocks) * 100}$$

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

- Ratios de rotation de l'actif total :

$$\mathbf{R = (Ventes / Actif\ total) * 100}$$

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

- Ratios des frais de personnel :

$$\mathbf{R = (FP / VA) * 100}$$

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

2.3.3.2 Ratios de structures :

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

- **Ratio de financement permanent :**

$$\mathbf{R = Capitaux\ Permanents / Actif\ Immobilisé}$$

⁴³ DELAHAYE Jacqueline, « Finance d'entreprise », Edition Dunod ,5eme édition, 2016, p46-47.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

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

- **Ratio d'autonomie financière :**

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

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

- **Ratio de capacité de remboursement :**

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

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

- **Ratio d'indépendance financière :**

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

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

- **Ratio d'endettement :**

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

Il permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être $< 0,5$.

2.3.3.3 Ratio de liquidités :

Ces ratios permettent de vérifier que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme.

- Ratios de liquidité générale :

$$R = (\text{Actif circulant} / \text{DCT}) * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

- Ratios de liquidité réduite :

$$R = ((VR + VD) / DCT) * 100$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Ce ratio doit être compris entre 0,5 et 1.

- Ratios de liquidité immédiate :

$$R = VD / DCT * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités. Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5.

2.3.3.4 Ratio de rentabilités

Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires.

- Ratios de rentabilité économique :

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

Est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus des impôts issus de l'exploitation de l'entreprise (RE) aux moyens mis en œuvre pour générer ses revenus.

- Ratios de rentabilité financière :

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

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

- Ratios de rentabilité commerciale nette :

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

Est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

2.3.3.5 Ratio de solvabilité

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

- **Ratios de solvabilité générale :**

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

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.

Section 2 : le contrôle de gestion comme outils d'évaluation de la performance

Dans cette section nous allons présenter les niveaux du contrôle de gestion, ses missions et objectifs ainsi que les outils qu'il utilise pour évaluer la performance d'une entreprise.

1. Historique de contrôle de gestion

Durant des années les entreprises ont été gérées selon l'inspiration de leur dirigeant, mais la taille de ces entreprises qui ne cessent de s'accroître ne permettait plus le contrôle direct par le dirigeant et cette nouvelle fonction est née du besoin de contrôle par les responsables de ces grandes organisations.

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'informations comptables dont le seul langage commun était le langage financier. « Ceci a permis la comparaison entre les activités industrielles de plus en plus diversifiées conduites au sein d'une même entreprise »⁴⁴.

Le contrôle de gestion s'est développé aux Etats-Unis après la deuxième guerre mondiale et s'est répandu par la suite en Europe.

« Avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification des enjeux, et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion se sont progressivement élargies. Il devient ainsi nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en gardant le contrôle des exécutants »⁴⁵. Dans les années 1960, le contrôle de gestion était tourné vers la comptabilité analytique. Il a d'abord vu sa mission limitée à un simple contrôle des coûts (contrôle = inspection), ensuite, « il s'est élargi pour toucher les différentes composantes de la gestion de l'entreprise (contrôle= maîtrise) sans pour autant avoir atteint la maturité qu'il semble avoir acquis aujourd'hui »⁴⁶.

Dès les années 1960, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels qui ont permis de contrôler les réalisations et mesurer les écarts, et de déléguer les responsabilités après la négociation des objectifs budgétaires. A cette époque

⁴⁴ RONGE. Y, CERRADA. K, « contrôle de gestion », 3ème édition, Pearson, Paris, 2012, P07

⁴⁵ ALAZARD.C, SEPARIS.S, « contrôle de gestion : manuel et applications », DCG11, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, P05.

⁴⁶ BOUIN.X, SIMON.F, « les nouveaux visages de contrôle de gestion, outils et comportements », 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, P11-12

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Le processus de contrôle de gestion qui se résumait en deux phases : l'élaboration de budget puis le reporting qui porte sur la réalisation du budget et l'analyse des écarts. C'est pour cette raison que le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

A partir des années 1970, les perturbations internes et externes, les changements d'environnement, l'émergence de nouvelles technologies et la mondialisation de l'économie ont donné la possibilité aux entreprises de planifier et de concevoir leur avenir, sous l'influence des techniques de contrôle pour une gestion plus efficace.

« Avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide non seulement pour la prise de leurs décisions mais aussi pour le contrôle des acteurs dans la structure »⁴⁷. Les pratiques se sont donc élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises et avec sa forme moderne, le contrôle de gestion devient un outil fondamental dans la gestion de l'entreprise.

2. Définition du contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les entreprises et les organisations dont l'objectif est de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de la stratégie voulue »⁴⁸.

Selon A. Khemakhem, « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilité efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectifs que vise cette entité »⁴⁹, c'est un système de pilotage mise en œuvre dans une entreprise ou une organisation ayant pour objectifs d'optimiser la performance de ces services et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

C.GRENIER disais aussi « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinées à permettre aux responsable d'agir en réalisent la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisation. Il doit être considéré

⁴⁷ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P6.

⁴⁸ CAPPELLETTI.L, BARON.PH, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, p06.

⁴⁹ Hervé ARNOUD, Le contrôle de gestion...en action, éd Liaisons, France 2001, p.9.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs »⁵⁰

3. Niveaux de contrôle

R. ANTHONY a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux:

3.1 Le contrôle stratégique :

Orienté les activités sur le long terme de l'entreprise : un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.

3.2 Le contrôle de gestion

« Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles. Le contrôle de gestion est alors positionné comme une interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel »⁵¹.

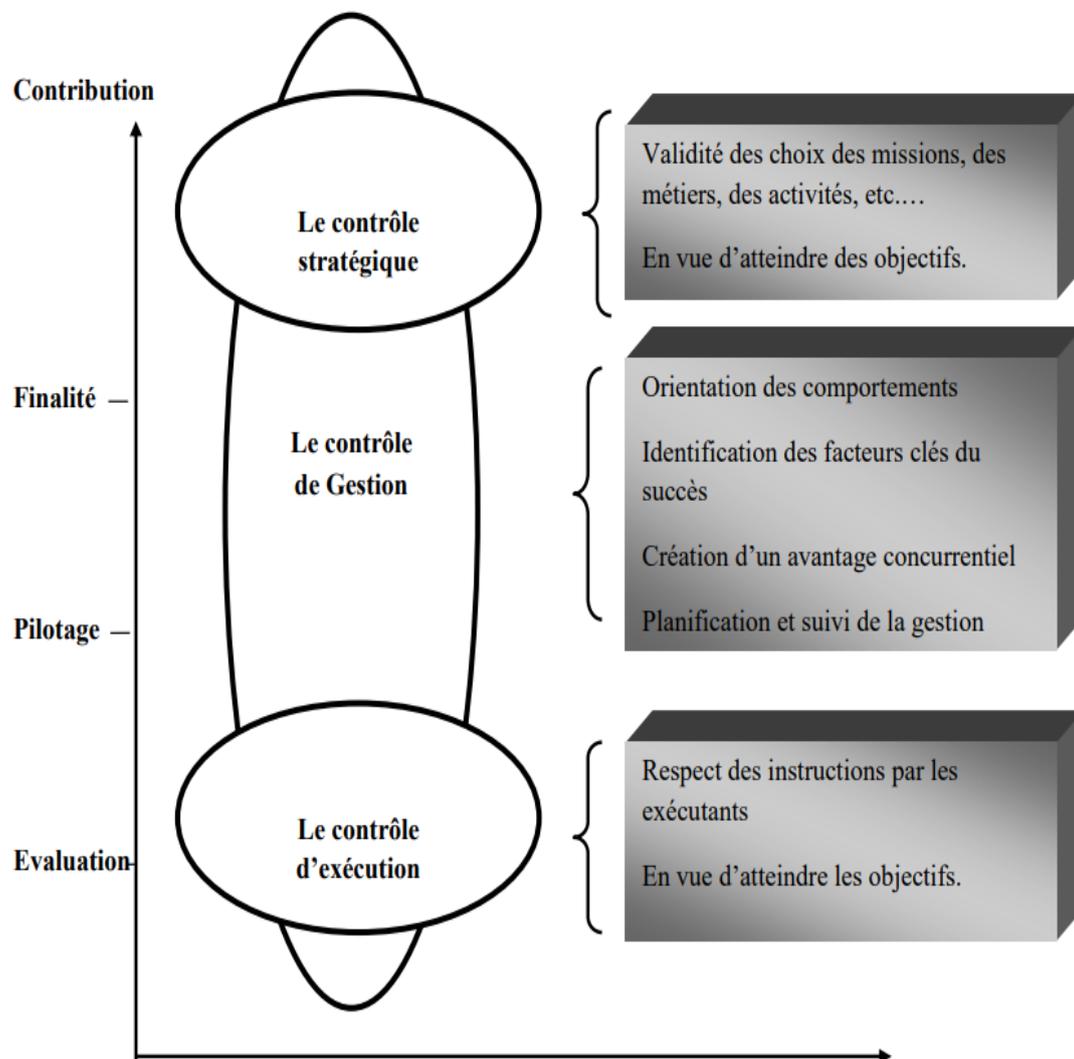
3.3 Le contrôle d'exécution (opérationnel):

Suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an), c'est un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler le processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

⁵⁰ PATRICK. B, « contrôle de gestion cours et application », 2eme édition, Vuibert, paris, 2001, p09.

⁵¹ DUMAS.G, LARUE.D, « le contrôle de gestion », édition LITEC, Paris, 2005, P15

Figure n°2 : le contrôle de gestion dans une organisation



Source : DUMAS.G, LARUE.D, « le contrôle de gestion », édition LITEC, Paris, 2005, p16

4. Objectifs et missions du contrôle de gestion

Les objectifs et missions du contrôle de gestion sont comme suit :

4.1 Objectifs de contrôle de gestion :

« Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises et ceux quels que soient leurs secteurs et leur taille, aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible »⁵².

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des "buts" dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place, Les objectifs du contrôle de gestion peuvent être résumés ainsi :

- Le contrôle de gestion a pour objet la réduction de l'incertitude, il s'interroge sur le risque qu'ils soient stratégiques, d'exploitation ou financiers.
- Le contrôle de gestion permet de concevoir, formaliser, traiter les flux d'information verticale et horizontale dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

4.2 Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et a les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et à moindre cout et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. « Le processus de contrôle de gestion correspond plusieurs phases: la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et d'apprentissage »⁵³.

4.2.1 Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

⁵² ALAZARD. C et SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et application », édition Dunod, Paris, 1998, p.643

⁵³ BESCOS.P, DOBLER.PH, « contrôle de gestion et mangement », 4eme édition, 1997, p18.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

4.2.2 Phase d'exécution

Dans cette phase les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués, ils disposent d'un système d'informations sur lequel ils s'appuient et qui leurs permet une meilleure distinction des actions et fonctions de l'organisation.

4.2.3 Phase d'évaluation

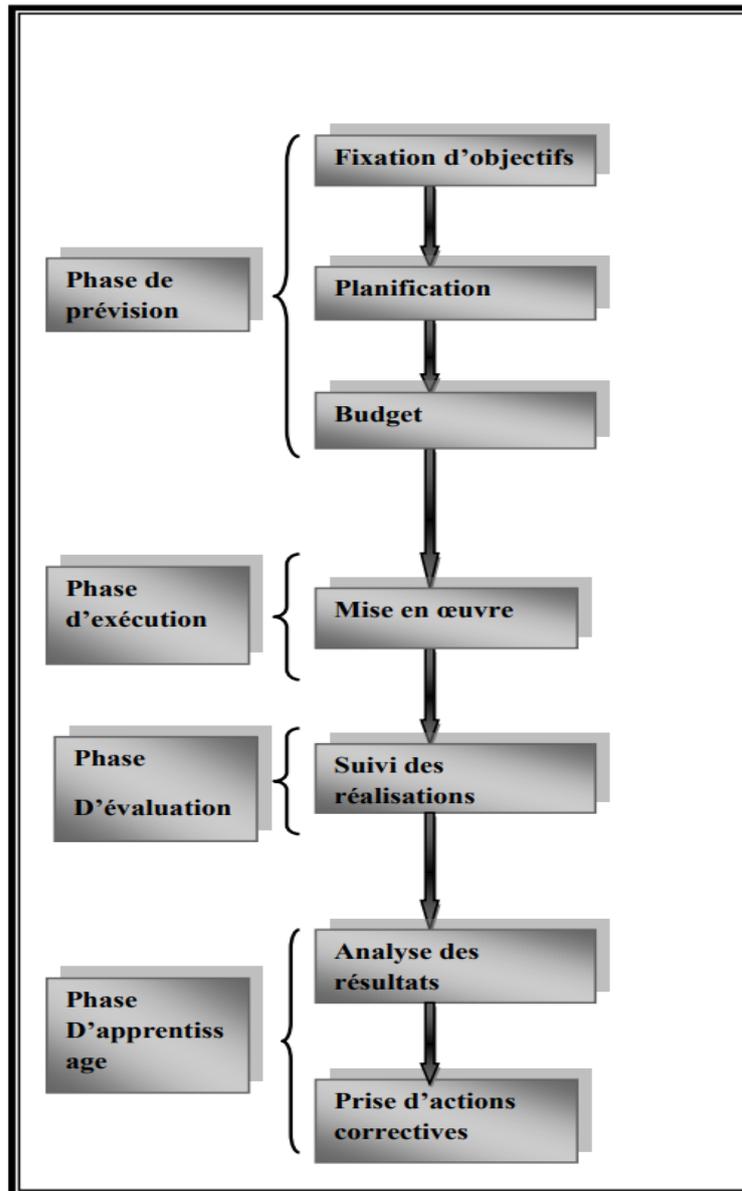
Afin d'évaluer la performance de l'organisation cette dernière période a pour but de comparer entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.

4.2.4 Phase d'apprentissage

Cette phase permet grâce à l'analyse des écarts de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité. D'où cette dernière procèdera à l'adoption des mesures correctives. « C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions »⁵⁴.

⁵⁴ LANGLOIS.G, BONNIER.C, BRINGER.M, « contrôle de gestion », édition Fouchier. Vanves, 2004, P 18-19

Figure n°3 : Les étapes de contrôle de gestion



Source : LONING.H., MALLERET.V, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P03.

5. Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Pour être performante et atteindre ces objectifs stratégiques et opérationnels, l'entreprise dispose de plusieurs outils de contrôle de gestion qui en s'assurant d'une utilisation efficace et efficiente des ressources et d'une maîtrise des coûts, pilote et accompagne la performance à tous les niveaux de l'organisation. Parmi ces outils, on a principalement : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting et le Benchmarking⁵⁵.

5.1 La comptabilité générale :

La comptabilité générale est une obligation légale pour les entreprises, elle constitue la première source d'information pour la gestion de l'entreprise. Elle permet d'avoir une vision globale de l'ensemble du trafic en provenance ou à destination d'une entreprise et de le traduire en termes financiers. Elle analyse le patrimoine d'une entreprise, c'est-à-dire les actifs et les passifs, et mesure la performance de l'entreprise en analysant ses résultats.

5.1.1 Définition de la comptabilité générale

« La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffré et de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'information destiné aux différents utilisateurs »⁵⁶.

5.1.2 Objectif de la comptabilité générale

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

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

⁵⁵ Mr.ARAB Zoubir, cours de contrôle de gestion stratégique enseigné pour M2 CCA, Univ A/MIRA de Bejaia

⁵⁶Said YOUSSEF, Ismaïl KABBAJ, Comptabilité générale, EDISOFT 8 Ed, Casablanca2013, p.7.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Si de plus en plus d'attention est portée à la comptabilité comme outil d'information conçue pour inspirer les différents partenaires de l'entreprise, il est encore nécessaire de ne pas oublier qu'elle a d'abord été et demeure un outil de gestion destiné à clarifier les dirigeants d'entreprise.

A cet égard, la comptabilité est une sorte de tableau de bord, qui se compose d'une gamme complète d'instruments de mesure sur lesquels les dirigeants peuvent compter pour gérer l'entreprise et mesurer sa performance. Par exemple, nous verrons la comptabilité générale peut identifier divers soldes intermédiaires de gestion (bénéfices commerciaux, valeur ajoutée, etc.) pour calculer différents ratios et élaborer des tableaux de financement.

La comptabilité générale est donc un outil de gestion, certes précieux, mais pas suffisant. C'est pourquoi les entreprises tiennent parallèlement une Comptabilité analytique, dont la mission essentielle est de déterminer le coût des différents centres d'activité

5.2. La comptabilité analytique :

La Comptabilité Analytique est une technique de collecte, de traitement, d'analyse et d'interprétation, elle vise la résolution des problèmes de gestion courants par l'orientation des décideurs, l'information doit être rapide, pertinente et significative. La Comptabilité Analytique est un mode de traitement de données dont l'objectif est de connaître des coûts et différentes fonctions assurées à l'entreprise.

Pour une analyse des résultats par rapprochement entre le prix de revient et le prix de vente, elle part soit d'une approche complète qui vise la détermination des coûts de revient complètes, soit d'une approche partielle, afin de déterminer le coût de revient partiel. La Comptabilité Analytique a établi la nécessité de lier la comptabilité à la production et ceci à travers l'analyse des coûts, par stade de production, gamme de produit ou activité extraordinaire de production.

Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est pas une obligation légale mais un outil fortement recommandé pour la gestion de l'entreprise. Il fournit une vue détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant tous les coûts supportés par chaque service. Elle permet également de tenir compte de certains éléments du bilan comptable de gestion, comme les valorisations de stocks.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

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

5.2.1 Système des coûts complets :

Repose sur la différence entre charges directes et charges indirectes. Elle permet aux dirigeants de connaître les zones de performance et de non performance de leurs activités et d'apprécier les marges réalisées par famille de produits ou de clients.

Il se compose des méthodes suivantes : la méthode ABC, la méthode des sections homogènes....

5.2.2 Système des coûts partiels :

Utilise la distinction entre charges variables et charges non variables. Elle permet l'analyse de la contribution de chaque produit à couvrir les coûts fixes et à former le résultat. Il se compose principalement des méthodes suivantes : la méthode du coût variable (direct costing), la méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes (IRFF)

5.3. Le Système d'information :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui réunis, tendent à la réalisation d'un objectif commun. L'entreprise est composée d'un ensemble d'éléments organisés, ayant une interaction les uns sur les autres et poursuivant une même finalité : c'est un système ouvert, finalisé, et dirigé. De ce fait, selon J.L le Moigne « un système est un objet qui, situé dans un environnement, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pour autant son identité unique »⁵⁷

5.3.1. Définition :

Un Système d'Information (SI) est un ensemble de ressources d'entreprise qui permettent la gestion de l'information. Le SI est souvent associé aux technologies (matériel, logiciel et communications), aux processus qui les accompagnent et aux personnes qui les soutiennent. Selon Robert Reix, Le système d'information « est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker,

⁵⁷ Le MOIGNE J.L (1977), d'après Grenier.C et Bonne bouche. J (1998). Système d'information comptable, Editions Foucher, Paris, p.21

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans une organisation »⁵⁸.

5.3.2. Rôle du système d'information :

Le système d'information a un rôle central dans le fonctionnement d'une entreprise. En effet, cela augmente l'efficacité du fonctionnement interne d'une entreprise. Grâce au système d'information, l'information circule simplement au sein de l'entreprise. Par exemple, un système d'information peut permettre⁵⁹ :

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

Le système d'information est un élément important de la communication externe de l'entreprise. Les partenaires externes, tels que les banques, les fournisseurs, la direction, jouent un rôle important dans la vie de l'entreprise. Lorsqu'un système d'information est efficace, il améliore la communication entre ces différents acteurs. Enfin, le système d'information permet de faciliter la prise de décision. Grâce au système d'information, le décideur possède toutes les données nécessaires pour prendre une décision.

5.3.3. Caractéristiques :

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

- Les systèmes d'information sont des systèmes d'aide à la décision des systèmes de pilotage et représentent des systèmes de communication entre les systèmes opérationnels et les systèmes de pilotage d'une part et entre l'entreprise et l'extérieur d'autre part ;

- Pour remplir cette fonction de communication les systèmes d'information ont comme fonctions principales la collecte, la mémorisation, le traitement, et la diffusion d'informations ;

⁵⁸Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, Paris 1995.p.82.

⁵⁹[Système d'information : définitions, règles et exemples \(payfit.com\)](https://www.payfit.com/fr/definition-systeme-d-information), consulté le 30/04/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

- Leur finalité est de procurer le personnel d'activités opérationnels et le personnel des activités de gestion ou toute autre partie externe, d'informations nécessaires à accomplir leurs activités respectivement ;

- Le caractère répétitif de certaines opérations et le volume des informations ont permis le développement de l'automatisation du traitement comptable, l'introduction d'applications opérationnelles et d'applications d'aide à la décision : rapidité de traitement et de mise à disposition de l'information ; fiabilité de conservation et de d'obtention des données comptables ; précision accrue des données.

5.3.4. Typologie des systèmes d'information :

On distingue deux types de systèmes d'information :

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

Ils ont pour objectif d'assister le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'entreprise. Il s'agit des systèmes de traitement des transactions (ventes, achats, règlements, encaissements, etc...), des systèmes permettant de supporter et de contrôler les processus industriels et des systèmes support des opérations de bureau et de communication (systèmes de messagerie internes et externes ou collecticiels par exemple).

5.3.4.1 Les Systèmes d'Information supports de gestion :

Qui ont pour objectif l'apport d'information pour les décideurs dans le but de les assister dans leurs processus de décisions. Les entreprises disposent d'applications informatiques qui couvrent différents domaines et qui incluent donc, de fait, un support pour les transactions, des possibilités en termes de bureautique et de communication ou une assistance pour la prise de décision, etc...

5.4. La Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction des objectifs de l'entreprise en un ensemble de programmes et de budgets. Elle consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.

5.4.1 Définition de la gestion budgétaire :

ALAZARD et SEPARI, définit la gestion budgétaire, « comme un mode de gestion consistant à réduire en programmes d'action chiffrés appelés (budget) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁶⁰.

La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés »⁶¹.

La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre ces prévisions et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée.

5.4.2 Les rôles de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire procure un certain nombre d'avantage en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises.

- Elle suscite une utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle provoque ;
- Elle prévient le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction du but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision ;
- Elle permet également de prévoir les entrées et les sorties ;
- Elle contraint la direction à étudier et à programmer, en vue d'une utilisation la plus économique de la main d'œuvre, des matières et des sources des dépenses ;
- Elle est un instrument d'appréciation chiffré et exempt de passion des responsables chargés d'atteindre un objectif défini.

5.4.3 Les différents budgets opérationnels de la gestion budgétaire

Avant de présenter les différents budgets opérationnels de la gestion budgétaire, on doit d'abord définir le budget : « Un budget est une prévision émanant des centres de

⁶⁰ ALAZARD.C et SEPARI.S, « contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, Paris 2007, P341.

⁶¹ FORGET.J, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition organisation, paris, 2005, page 09.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

responsabilité de l'entreprise. Il représente la traduction chiffrée des objectifs et des plans d'actions pour une période déterminée limitée au court terme »⁶².

Les budgets opérationnels sont liée au cycle « achat- production-vente », parmi ces budget, nous présentons les budgets de vente, de production et d'approvisionnement.

5.4.3.1 Budget des ventes :

Défini comme « un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux »⁶³. La prévision des ventes constitue la première étape du processus budgétaire, elle sert à déterminer le chiffre d'affaire prévisionnel pour l'entreprise en combinaison avec les différents budgets et le prix concurrentiel. Les différentes techniques de prévision qui permettent de construire le budget des ventes, sont :

- la méthode des moindres carrés.
- loi pro baliste des ventes.
- élasticité de la demande par apport au prix.
- méthode des moyens mobiles.

5.4.3.2 Budget de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales les rythmes de production avec la prise en considération des prévisions de ventes et les contraintes de gestion des stocks. « Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif tel que les capacités productives, effectifs, la main- d'œuvre qualifiée »⁶⁴.

Les différentes techniques de prévisions qui permettent de construire le budget de production, sont:

- la programmation linéaire.
- la méthode du simplexe.
- la méthode de goulot d'étranglement.

⁶² LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « contrôle de gestion : manuel et applications », Foucher, 4^{ème} édition, paris, 2010, page 306.

⁶³ ALAZARD.C, SEPARIS. S, Op. CIT, page 307.

⁶⁴ BRIGITTE. D, « contrôle de gestion en 20 fiches » 5^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008, page 13.

5.4.3.3 Budget des approvisionnements :

« Le budget des approvisionnements comprend : le budget des achats qui dépend souvent des quantités achetées et doit inclure les frais liés aux achats. Et le budget des charges d'approvisionnements et de stockage est défini en fonction des centres d'analyse : magasin, centre d'approvisionnement...etc.»⁶⁵.

5.5 Le Tableau de bord :

Le Tableau de bord est outil de pilotage d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions.

5.5.1 Définition :

Le tableau de bord est un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupe différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...). « Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »⁶⁶.

5.5.2 Les objectifs du tableau de bord :

« Les objectifs de tableau de bord sont :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évaluation, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- De mesurer les effets des actions correctives ;
- De favoriser la communication interne transversale par voie hiérarchique»⁶⁷.

⁶⁵ BRIGITTE. D, op .cit p 39-40.

⁶⁶ BEATRICE et Francis GRANGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, Gualino 9 Ed, France 2015-2016, p.123.

⁶⁷ GRANDGUILLOT.B, « l'essentiel du contrôle de gestion », LEXTENSO, Paris, 2009, page 121-122

5.5.3 Les types de tableaux de bord :

Il existe trois types de tableaux de bord :

5.5.3.1 Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique a pour objectif de traduire le ou les objectifs de la direction générale en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage. Il doit permettre de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sur le long terme. Ces paramètres sont appelés « facteurs clés de succès ».

5.5.3.2 Le tableau de bord budgétaire :

Le tableau de bord budgétaire permet à la direction générale de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalité, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires.

5.5.3.3 Le tableau de bord opérationnel :

Le tableau de bord opérationnel permet à la direction générale et surtout aux responsables opérationnels, de suivre les plans d'action mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et également de prendre les mesures correctives nécessaires (comme pour les autres tableaux de bord).

5.6. Le Reporting

Le reporting est complété par le tableau de bord, qui à lui est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

5.6.1 Définition

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine.....). « C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée »⁶⁸.

5.6.2 Objectif de reporting

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion

⁶⁸GRANDGUILLOT.B, Op.cit., page 124

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats ;

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

5.6.3 Les types de reporting

Selon GRANDGUILLOT on distingue deux types de reporting :

5.6.3.1 Reporting financier :

Il concerne la remontée des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société- mère du groupe

5.6.3.2 Reporting de gestion :

Le reporting de gestion permet aux chefs d'entreprise d'aller au-delà de la vision interne de leurs activités. Chaque jour, des faits peuvent lui échapper. Pour l'aider à élargir ses horizons et à planifier l'avenir de l'entreprise, il a besoin de mesures précises.

5.7. Le Benchmarking :

Le Benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisations des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

5.7.1. Définition :

« Le benchmarking est une technique de marketing développée dès le début des années 1980 par la société Xerox. Cette dernière cherchait alors à baisser ses coûts de production. Concrètement, le benchmarking est une méthode qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark. Le benchmarking est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse »⁶⁹.

5.7.2. Intérêt du benchmarking :

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

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

Le benchmarking a un impact positif sur la structure, au sein de laquelle elle est mise en œuvre. Elle permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation et, d'impliquer plus fortement les agents aux nécessités de changement, d'obtenir un consensus autour des évolutions souhaitables pour améliorer la performance. L'analyse comparative se décline en quatre étapes : comprendre et connaître en détail son propre fonctionnement et sa propre structure (ce premier point étant essentiel), analyser le fonctionnement et la structure des autres organisations, comparer sur ces bases ses performances à celles des autres organisations, mettre en œuvre les changements nécessaires pour réduire les écarts de performance constatés.

⁶⁹[Benchmarcking : définition simple, traduction et synonymes \(journal.dunet.fr\)](http://journal.dunet.fr), consulté le 17/04/2023

Section 3 : les modèles d'évaluation de la performance financière

Au cours des années avec les crises économiques, le développement technologique et l'intensification de la concurrence, plusieurs modèles d'évaluation de la performance des entreprises sont apparus, permettant de mesurer et de se faire idée de la performance financière de l'entreprise et parfois même du risque de sa faillite ou de son insolvabilité. Parmi ces modèles, on en a choisi deux pour illustrer notre travail, il s'agit : du Z-score d'Altman et du modèle EVA.

1. Le modèle D'Altman :

1.1. Définition :

« Le Z-score d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la probabilité de faillite au cours des deux prochaines années et de mesurer la stabilité financière des entreprises. Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financières jumelées et non séparées. C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines »⁷⁰.

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

1.2 Présentation :

Méthode de prédiction de la faillite des entreprises, le Z-score a été développé en 1968 par Edward Altman qui était à l'époque, professeur adjoint de finance à l'université de New-York. C'est un outil de scoring d'entreprise établissant la probabilité de défaillance d'une entreprise sur deux ans, en utilisant des techniques statistiques provenant des états financiers de cette dernière. « En effet Altman était le premier à utiliser plus qu'un ratio pour prévoir la défaillance. Son étude a porté sur un échantillon de 33 entreprises tombées en faillites sur la période 1946- 1965 auxquelles ont été associées 33 saines de même taille et de même secteur. A partir d'une batterie de 22 ratios extraits des états financiers, Altman a sélectionné 5 ratios au terme d'une analyse discriminante »⁷¹.

⁷⁰MARC GAUGAIN Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT « Gestion de la trésorerie », 2em Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

⁷¹Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prédiction de faillite des entreprises tunisiennes par la régression logistique », 20èmes Congrès de l'AFC, 1990, p.6.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

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

$$Z = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1.0 X_5 \text{ où,}$$

- X_1 , est le ratio fonds de roulement / actif total
- X_2 , est le ratio bénéfice non répartis / actif total
- X_3 : est le ratio bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
- X_4 : est le ratio valeur marchande des capitaux propres / total dettes
- X_5 : est le ratio ventes totales / actif total.

1.3 Interprétation du score Z d'Altman :

Habituellement, plus le score Z est bas, plus les chances qu'une entreprise se dirige vers la faillite soient élevées. Un score Z inférieur à 1,8 signifie que l'entreprise est en difficulté financière et avec une forte probabilité de faire faillite. D'un autre côté, un score de 3 et plus signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité et qu'il est peu probable qu'elle déclare faillite. Un score compris entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone grise et avec une chance modérée de déposer son bilan.

2. Le modèle « Economic Value Added » (EVA):

2.1. Définition :

« L'EVA ou la valeur ajoutée économique mesure la performance interne de l'entreprise. Elle correspond à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée »⁷².

L'EVA se définit de manière assez simple : il s'agit du résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. En d'autres termes la valeur ajoutée économique (EVA, economic value added) est une mesure qui révèle la performance financière d'une entreprise en fonction du revenu résiduel.

Elle vise à définir la valeur qu'une entreprise génère avec les fonds investis.

2.2 Principe de Calcul :

Popularisé au milieu des années 1990 par le cabinet de conseil Stern et Steward, l'Economie value added ou valeur économique ajoutée est une mesure annuelle de la création

⁷² SNOUSSI K.J. et RIGOBERT M.J, Finance d'entreprise, Dunod 3^{éd}, Paris, 2016, p.58.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

de valeur de l'entreprise établi par comparaison du coût du capital investit à sa rentabilité soit :

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

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

Un EVA positive, signifie que l'entreprise est créatrice de richesse pour ces actionnaires, c'est-à-dire qu'elle dégage une rentabilité en excès par rapport aux coûts des mis à sa disposition. Par contre un EVA négative indique que la performance de l'entreprise est insuffisante pour couvrir le coût de financement, autrement dit-elle destructrice de valeur.

2.3 Avantage de l'EVA :

La notoriété croissante de la méthode EVA reflète la reconnaissance que les outils de mesure passés, notamment le rendement des capitaux propres et d'autres basés uniquement sur des données comptables, laissent beaucoup à désirer dans la mesure de la création de valeur. « L'avantage indéniable de l'EVA est qu'elle ne limite pas le coût des capitaux investis au coût de la dette, mais qu'elle intègre également le coût des fonds propres en rapport avec le risque que prend l'actionnaire. Autre avantage : son calcul au niveau opérationnel offre d'éliminer l'incidence des écritures exceptionnelles ou financières sur le bénéfice, suite aux provisions pour restructuration ou suite à la revente de valeurs mobilières de placement »⁷³.

Le premier avantage d'EVA⁷⁴ est sa simplicité conceptuelle. En fait, le concept d'EVA est facile à comprendre et à appliquer. Si nous disposons de suffisamment de données financières, nous pouvons identifier, parmi les facteurs que nous contrôlons, ceux qui augmentent ou diminuent la valeur économique d'une entreprise. Nous en déduisons qu'il

⁷³Grégory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213), pp.43-60.

⁷⁴ [Dissertations, commentaires composés, notes de recherche et mémoires | Etudier.com](#), consulté le 23/04/2023

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

s'agit là d'un des avantages de l'EVA par rapport à une approche par la valeur actualisée nette (DCF ou discounted cash-flow). Ceux-ci déterminent la valeur actuelle de tous les flux de trésorerie de l'entreprise et sont souvent lourds à mettre en œuvre.

L'EVA n'est pas seulement un outil de mesure de la performance de l'entreprise, mais aussi un moyen de motiver les managers et de promouvoir l'activité économique à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, EVA constitue un outil de gestion financière décentralisée, car il permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en appliquant le taux de rendement exigé par les individus.

On peut noter la compétence du positionnement stratégique d'EVA, qui se construit à l'intersection de la finance et de l'économie, à la fois pour les actionnaires, leurs opinions et leurs revenus, plutôt que sur des critères entrepreneuriaux de performance.

Les investisseurs institutionnels s'intéressent progressivement à l'entreprise, mais en partant de l'intérieur, et non plus comme la seule composante « ponctuelle » d'un portefeuille diversifié, EVA vient à point nommé pour répondre au besoin de métriques internes de Performance économique et financière. EVA supprime les distorsions économiques et se concentre sur les décisions qui affectent les résultats économiques réels.

Selon Stern et Stewart, l'EVA est la base de la rémunération des dirigeants d'entreprise avec des objectifs à deux dimensions :

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

En fait, si la rémunération est basée sur d'autres mesures, comme le profit, et est faiblement liée à l'objectif ultime de l'entreprise, qui est de créer de la valeur pour les actionnaires, alors le comportement du dirigeant sera dirigé dans un sens. Ceci assure la maximisation de sa propre fonction d'utilité au détriment des actionnaires. EVA coordonne et accélère la prise de décision, améliorant la communication, la collaboration et la coopération entre les différents départements et départements.

2.4 Les limites de L'EVA :

L'une des limites de cette méthode est liée au risque « de dictature de l'actionnaire » en privilégiant l'intérêt du seul actionnaire au détriment des autres parties prenantes de

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

l'entreprise : salariés, mais aussi clients et fournisseurs. Elle est également basée sur des méthodes de comptabilité qui peuvent être manipulés par les dirigeants.

-Autre limite de l'EVA⁷⁵ est, quelle s'améliore parfois, alors que les « actifs » stratégiques se détériorent. Une EVA attrayante est parfois due à une politique de sous-investissement : une réduction sensible des services apportés au client mènera rapidement à une amélioration de l'EVA sous l'effet d'une réduction des charges d'exploitation, avec toutefois des conséquences inquiétantes pour le futur. Au contraire, une EVA négative peut naître d'investissements massifs, dont la valeur actuelle est positive, qui servent à maintenir l'avance sur les concurrents, mais qui obèrent la marge opérationnelle à court terme.

Autre inconvénient : l'EVA n'offre pas toujours de faire clairement la distinction entre création de valeur stratégique et création de valeur financière. En fin La valeur ajoutée économique présente un autre défaut qui empêche toute comparaison : elle n'est pas fondée sur des règles édictées par le plan comptable. Chaque direction pratique ses propres arbitrages sans qu'aucune réglementation ne vienne imposer ce qu'il convient d'ajuster ou non.

⁷⁵Grégory DENGHOS, op-cit, pp.43-60.

Chapitre 2 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons pu cerner l'importance, pour une entreprise, de mettre en place un ensemble d'outils d'analyse des informations comptables et financières produits par ses états financiers tels que les indicateurs d'équilibre financiers, les soldes intermédiaires de gestion ou encore les ratios d'activités afin d'évaluer ses performances futures et actuelles, ainsi que sa performance par rapport à celles de ces concurrentes du même secteur d'activités.

Toutefois pour piloter sa performance, mener à bien sa gestion et atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, il est important qu'elle utilise des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire ou le tableau de bord qui permettent les calculs des budgets, une analyse des coûts, et des écarts entre ces prévisions et réalisations qui sont un guide indispensable pour les managers pour la conduite de leur activité.

Ainsi que l'utilisation des modèles d'évaluations comme la valeur ajoutée économique (EVA) ou le score z d'Altman qui permettent de mesurer sa capacité, Par exemple à créer de la richesse pour ces actionnaires, ou encore de prédire sa probabilité de faire faillite dans un avenir proche, de tels modèles permettent aux dirigeants de prendre des actions correctives si besoin et d'orienter les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 3 :

Evaluation de la performance de
l'entreprise SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Introduction chapitre 3:

Après avoir vue théoriquement les notions de performance, la performance financières en particulier, ces indicateurs de mesure, ainsi que les différents méthodes et outils d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise dans les chapitres précédents, dans ce chapitre nous allons essayer de rapprocher l'aspect théorique de l'empirique.

Pour réaliser notre étude, nous avons fait un stage d'une durée de (1) mois (du 02 Mai au 01 JUIN 2023) au sein de « l'entreprise SPA PROFERT ».

Dans ce chapitre, nous allons tout abord présenter cette dernière, ces domaines d'activités, par la suite nous essayerons d'évaluer la performance financière de cette entreprise à partir des différents documents comptables des exercices 2016 et 2017 octroyés par celle-ci, qui nous fournissent à une période donnée la situation active et passive de l'entreprise.

A partir des documents cités ci-dessus, nous allons donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise en question, en mettant en pratique les différentes méthodes et outils abordés dans la partie théorique.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Section 1 : présentation de l'entreprise SPA PROFERT

Nous allons faire une présentation de l'entreprise SPA PROFERT.

1. Présentation :

1. 1. Dénomination :

Entreprise SPA PROFERT

1.2 Capital social :

2000 000 000 DA

1.3 Forme juridique :

Société Par Action – SPA

1.4 Siège social :

Son siège social est à Bejaïa ; 4 chemins Bejaïa

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

1.5.1. Date de constitution :

L'Entreprise SPA PROFERT a été créée en février 1996.

1.5.2. La durée de vie de l'entreprise :

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

1.6. Actionnaires :

Les salariés de l'entreprise : 100 %.

1.7. Exercice social :

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

2. Missions et activités de l'entreprise :

3.1. Activités de l'entreprise :

Les activités de la société ont commencé avec l'importation d'engrais en sacs. De nombreuses autres activités sont venues par la suite s'ajouter aux engrais pour former une gamme homogène d'intrants agricoles et structurer un ensemble de solutions dont jouissent aujourd'hui nombre d'agriculteur algérien.

3.2 Missions de l'entreprise :

Ils participent activement au développement de l'agriculture algérienne.

Ils mettent à la disposition de leurs clients des ingénieurs de haut niveau, présents sur tout le territoire national. Ces derniers sont formés afin de dispenser les meilleures techniques à même de garantir des rendements élevés de produit de qualité

Ils mettent à la disposition des agriculteurs algériens des engrais uniques, adaptés aux sols et cultures algériens.

Avec leurs partenaires étrangers, ils développent des produits phytosanitaires, des produits de nutrition et de semence de qualité

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Section 2 : Structures Organisationnelle de SPA PROFERT :

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

1. La direction générale

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

2. La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est chargé de :

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

3. La direction de comptabilité et finance

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

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement du processus suivant l'objectif tracé par le directeur général ;
- lancé la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant les principaux intervenants ;
- Reçoit des structures opérationnelles, les réalisations mensuelles, en quantité et en valeur, et renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;
- contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
- Etablir toute les états et les synthèses périodiques (bilan, tableau de comptes résultat, grand livre, la balance)

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

4. La direction commerciale

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

5. La direction d'approvisionnement

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

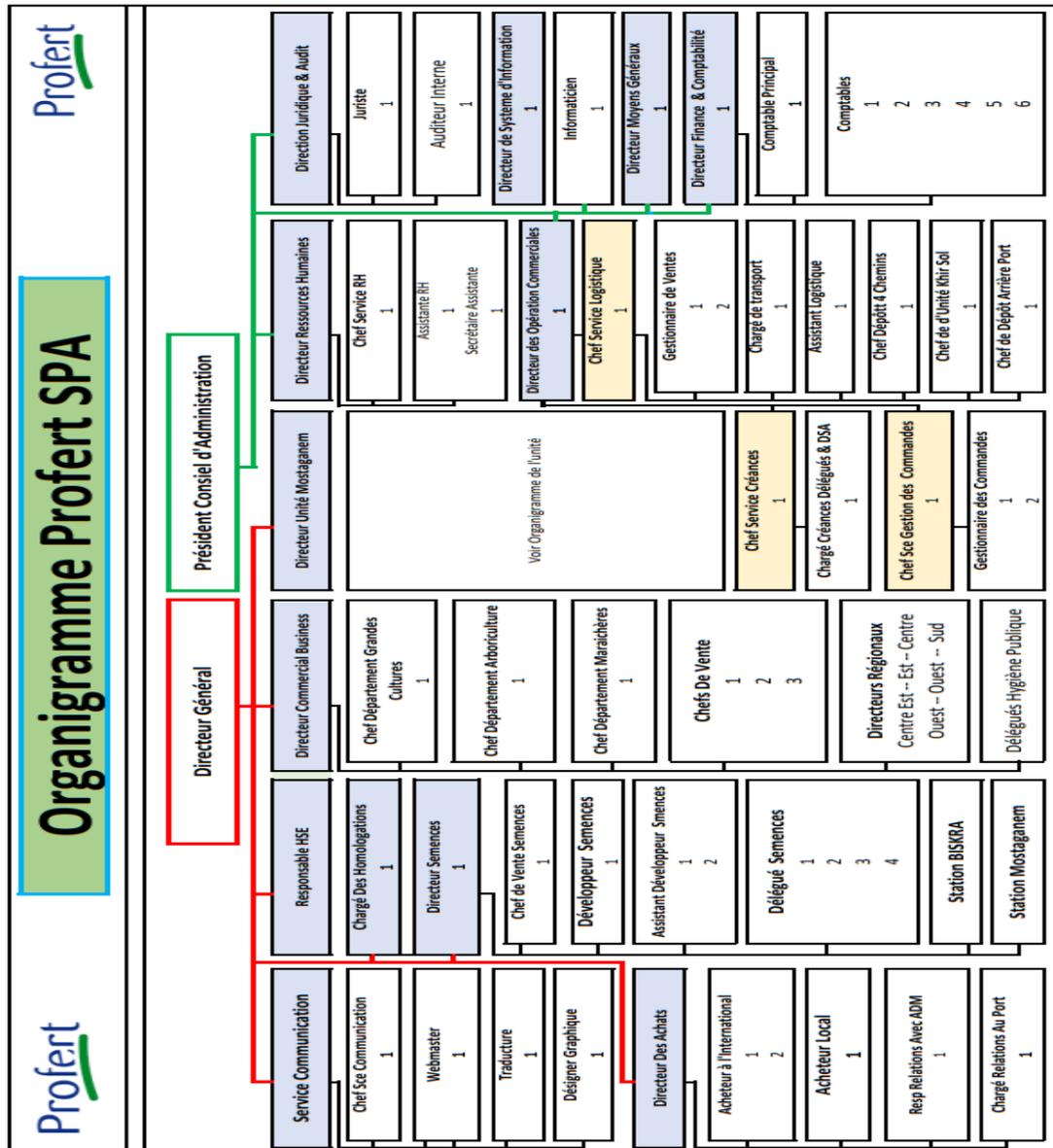
Il a pour activité les achats, les magasins et stockage

6. Responsable de maintenance

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Figure n° 4 : Organigramme SPA PROFERT



Béjaïa: 01/01/2022

Le Directeur Général

Source : fournie par SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Section 3 : Analyse de la performance financière de L'Entreprise SPA PROFERT

Dans cette section je vais essayer de donner une appréciation de la performance financière de l'entreprise SPA PROFERT durant les exercices 2016 et 2017 à partir des différents documents comptables des états financiers (Bilan, Comptes de résultat...), fournies par celle-ci durant ma période de stage. En mettant en pratique les différents outils et méthodes d'évaluation de la performance financière abordés précédemment dans la partie théorique de notre étude

1. Analyse de la structure financière :

Nous allons analyser la structure financière de l'entreprise SPA PROFERT

1.1. Analyse du bilan :

1.1.1. Actif du bilan :

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n° 4 : Actifs du bilan de SPA PROFERT pour l'exercice 2016 et 2017

Actif	N			N -1
	Montant brut	Amortissement, Provisions et pertes sur valeurs	Net	Net
Actifs non courants				
Ecart d'acquisitions (Goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	5 589 478	5 431 031	158 447	345 953
Immobilisations corporelles	2 221 419 719	1 032 448 106	1 188 971 613	1 345 552 063
Terrains	575 907 374	-	575 907 374	553 422 214
Bâtiments	603 236 684	279 472 193	323 764 491	370 308 234
Autres immobilisations corporelles	1 042 255 661	752 975 913	289 279 748	421 821 616
Immobilisations en concession	20 000	-	20 000	-
Immobilisations en cours	304 566 716	-	304 566 716	300 827 039
Immobilisations financières	239 052 797	176 018 000	63 034 797	67 704 734
Titres mis en équivalence - entreprise associées	-	-	-	-
Autre participations et créances rattachées	212 816 000	176 018 000	36 798 000	36 798 000
Autres titre immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autre actifs financiers non courants	26 236 797	-	26 236 797	30 906 734
Impôts différés actif	-	-	-	-
Compte de liaison	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 770 628 709	1 213 897 137	1 556 731 572	1 714 429 789
Actif courant				
Stocks et encours	2 177 453 688	212 974 401	1 964 479 287	2 286 643 851
Créances et emplois assimilés	3 749 233 713	254 362 455	3 494 871 258	4 078 063 332
Clients	2 994 562 597	254 362 455	2 740 200 142	3 370 470 485
Autre débiteurs	728 274 727	-	728 274 727	606 079 258
Impôts et assimilés	26 396 389	-	26 396 389	101 513 589
Autre créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	1 789 568 504		1 789 568 504	751 423 054
Placements et autres actifs financiers courant	-	-	-	-
Trésorerie	1 789 568 504		1 789 568 504	751 423 054
Total actif courant	7 716 255 905	467 336 656	7 248 919 049	7 116 130 237
Total général actif	10 486 884 615	1 681 233 993	8 805 650 621	8 830 560 027

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n°5 : La situation de l'actif de SPA PROFERT

Année 2017	Année 2016
8 805 650 621	8 830 560 027

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

NB : SPA PROFERT clôture l'exercice 2017 avec un total net du bilan de 8 805 650 621 DA contre 8 830 560 027 DA pour l'exercice 2016, soit une baisse de 24 909 406 DA.

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

Actif non courant :

1.1.1.1 Les immobilisations

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

Tableau n°6 : Analyse des immobilisations

Libellé	2016(1)	2017(2)	Ecart(2)-(1)	% Ecart
Immobilisations incorporelles	345 953	158 447	-187 506	-54%
Immobilisations corporelles	1 345 552 063	1 188 971 613	-156 580 450	-12%
Immobilisations en cours	300 827 039	304 566 716	3 739 677	1%
Immobilisations financières	67 704 734	63 034 797	-4 669 937	-7%
Total	1 714 429 789	1 556 731 573	-157 698 216	-9%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Commentaire :

La part des immobilisations a atteint au 31.12. 2017 un niveau de 1 556 731 573 DA contre 1 714 429 789 DA en 2016, soit une baisse de 9 %, induite par l'amortissement des postes ci-après :

- Immobilisations incorporelles, qui passent de 345 953 DA en 2016 à 158 447 DA en 2017 soit, une baisse de 54 %, qui représente l'amortissement annuel de l'exercice.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

- Immobilisations corporelles: passant de 1 345 552 063 DA en 2016 à 1 147 897 KDA en 2017, soit une baisse de 12 % due à l'amortissement des constructions.

- Immobilisations financières : qui passent de 67 704 734 DA en 2016 à 63 034 797 DA en 2017 soit, une baisse de 7 %. Qui est dû essentiellement à des variations au niveau des Prêts et autre actifs financiers non courants.

Actif courant :

1.1.1.2 Stocks et en cours :

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

Tableau n°7 : Analyse des stocks et en cours

Libellé	2016	2017	ECART(2)-(1)	Ecart en %
Matières et fournitures	2 731 789 090	2 177 453 688	-554 335 402	-20%
Pertes de valeurs	-445 145 238	-212 974 401	232 170 837	-52%
Total	2 286 643 852	1 964 479 287	-322 164 565	-14%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Commentaire :

Les stocks et en cours ont baissé de 20%, qui est due à la baisse des achats de matières premières compte tenu du non renouvellement des autorisations d'importation.

1.1.1.3 Créances et emplois assimilés :

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

Tableau n°8 : Analyse des créances et emplois assimilés

Libellé	2016(1)	2017(2)	ECART(2)-(1)	Ecart en %
Clients	3 370 470 485	2 740 200 142	-630 270 343	-19%
Autres débiteurs	606 079 258	728 274 727	122 195 469	20%
Impôts et assimilés	101 513 589	26 396 389	-75 117 200	-74%
Total	4 078 063 332	3494871258	-583192074	-14%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Commentaire :

Les Créances et emplois assimilés nettes ont baissé de 14% par rapport l'année qui le précède. Donc au 31/12/2017 on a un total de 3 494 871 258 DA contre 4 078 063 332 en 2016.

Détaillé comme suit :

Clients :	2016	2017
Clients locaux	3 247 319 648,27	2 624 887 839,67
Clients étrangers	142 133 046,61	97 558 039,81
Clients douteux	122 086 459,25	272 116 717,45
Clients avance reçues	75 429 181,34	85 767 651,98
Total	3 370 470 485	2 740 200 142

1.1.1.4 Disponibilités et assimilés :

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

Tableau n°9 : Analyse des disponibilités et assimilés

Libellé	2016	2017	ECART(2)-(1)	Ecart en %
Placements et autres actifs financiers courant	-	-	-	-
Trésorerie	751 423 054	1 789 568 504	1 038 145 450	138%
Total	751 423 054	1 789 568 504	1 038 145 450	138%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Commentaire :

Au 31/12/2017 on constate une hausse des disponibilités et assimilés de 1 038 145 450 DA soit une augmentation de 138%. Cette hausse s'explique par la baisse des créances clients (recouvrements).

1.1.2. Passif du bilan :

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

➤ Bilan au 31 Décembre - Passif

Tableau n°10 : Passifs du bilan de SPA PROFERT pour l'exercice 2016 et 2017

	2017	2016
PASSIF		
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	700 000 000	700 000 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	6 123 814 336	5 455 300 285
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	709 038 641	668 514 050
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-	-
Part de la société consolidant		
Part des minoritaires		
TOTAL I	7 532 852 977	6 823 814 336
PASSIF NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	-	352 395 424
Impôts (différés et provisionnés)	-	-
Autres dettes non courantes	20 000	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	189 244 569	175 056 891
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	189 264 569	527 452 314
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et compte rattachés	717 586 716	651 508 651
Impôts	141 688 593	13 402 652
Autres dettes	222 294 265	386 790 332
Trésorerie Passif	1 963 503	427 591 741
TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 083 533 076	1 479 293 376
TOTAL GENERAL PASSIF	8 805 650 621	8 830 560 027

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Les ressources permanentes constituées des capitaux propres et dettes à long moyen terme d'un montant de 7 722 117 545 DA, soit 88 % du total passif.

Les dettes à court terme d'un montant de 1 083 533 076 DA, soit 12 % du total passif représentant ce que l'entreprise doit aux fournisseurs, aux organismes sociaux et fiscaux.

Tableau n°11 : La situation du passif de SPA PROFERT :

Année 2017	Année 2016
8 805 650 621	8 830 560 027

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

NB : SPA PROFERT clôture l'exercice 2017 avec un total net du bilan de 8 805 650 621 DA contre 8 830 560 027 DA pour l'exercice 2016, soit une baisse de 24 909 406 DA.

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

1.1.2.1 Capitaux propres :

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

Tableau n°12 : Analyse des capitaux propres de SPA PROFERT

Libellé	2016(1)	2017(2)	Ecart (2)-(1)	Ecart %
Capital émis	700 000 000	700 000 000	-	-
Primes et réserves	5 455 300 285	6 123 814 336	668 514 051	12%
Résultat net	668 514 050	709 038 641	40 524 591	6%
Total	6 823 814 336	7 532 852 977	709 038 641	10%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Commentaire :

Les capitaux propres ont connu une hausse de 10% cette progression est la résultante du résultat net de l'exercice 2016, logée dans les réserves au 31/12/2017, ce qui traduit une hausse de la capacité de l'entreprise à financer ses besoins d'exploitations et à couvrir ses obligations financières.

1.1.2.2 Passifs non courants :

Tableau n°13 : Analyse du Passifs non courants

Libellé	2016	2017	Ecart (2)-(1)	Ecart %
Emprunts et dettes financières	352 395 424	0	-352 395 424	-100%
Autres dettes non courantes	-	20 000	-	+100%
Provisions et produits comptabilisés d'avance	175 056 891	189 244 569	14 187 678	8%
Total	527 452 314	189 264 569	- 338 187 745	-64%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Le passif non courant concerne les emprunts et les provisions, dont le remboursement ne se fait pas dans les douze prochains mois. Ainsi, les dettes à long terme contractées auprès de la banque sont incluses.

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Commentaire :

Les passifs non courant ont connu une baisse au 31/12/2017 d'un montant de - 338 187 745 DA soit 64%. Cette baisse est due au remboursement total des emprunts et dettes financières.

1.1.2.3 Passifs courants :

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

Tableau n°14 : Analyse du passif courant

Libellé	2016	2017	Ecart (2)- (1)	Ecart
Fournisseurs et compte rattachés	651 508 651	717 586 716	66 078 065	10%
Impôts	13 402 652	141 688 593	128 285 941	957%
Autres dettes	386 790 332	222 294 265	-164 496 067	-43%
Total	1 081 569 574	1 051 701 635	29 867 939	3%

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Commentaire :

Nous constatons qu'en 2017, le passif courant a connu une hausse de 3%, soit 29 867 939 DA par rapport à l'exercice 2016. Cette hausse s'explique par l'augmentation de l'IBS qui est passé de 67 721 789 à 213 572 405 soit 215%.

Tableau n°15 : Bilan net en grandes masses

Actif (Besoins de financement)	2016	2017	Passif (Ressources de financement)	2016	2017
Actif fixe	1 714 429 789	1 556 731 572	K. P	7 351 266 650	7 722 117 545
Actifs circulants	7 116 130 237	7 248 919 049	Capitaux propres	6 823 814 336	7 532 852 977
Valeur d'exploitation	2 286 643 851	1 964 479 287	DLMT	527 452 314	189 264 569
Valeur Réalisable	4 078 063 332	3 494 871 258			
Valeur Disponible	751 423 054	1 789 568 504	DCT	1 479 293 376	1 083 533 076
TOTAL ACTIF	8 830 560 027	8 805 650 621	TOTAL PASSIF	8 830 560 027	8 805 650 621

Source : Elaboré par moi-même à partir du bilan de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

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

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

Tableau n°16 : formule de calcul des SIG

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

Tableau n°17 : Calcul des principaux soldes intermédiaires de gestions.

Libellé	2016	2017	Ecart (2)-(1)%
Chiffre d'affaires	6 026 530 733	4 636 676 713	-23%
Production de l'exercice	5 955 046 258	4 280 924 580	-28%
Consommations intermédiaires	4 399 018 963	2 897 218 869	-34%
Valeur ajoutée	1 556 027 447	1 383 705 710	-11%
Excédent brut d'exploitation	1 244 086 447	1 049 281 469	-16%
Résultat opérationnel	893 994 222	962 545 726	8%
Résultat financier	-157 767 373	-39 934 680	-75%
Résultat ordinaire avant impôts	736 226 849	922 611 046	25%
Résultat net de l'exercice	668 514 050	709 038 641	6%

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Le total des prestations fournies en 2017 par cette entreprise s'élève à 4 636 676 713 DA, soit une baisse 23% par rapport à l'exercice précédent,

La production de l'exercice a connu une baisse de 28%

La valeur ajoutée s'est contractée de 11% par rapport à l'exercice 2016, cette baisse est due à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de 1 389 854 020

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2017 a diminué de 194 804 978DA comparé à l'exercice 2016, cette baisse reste toujours une conséquence directe de la baisse du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel a progressé de 8% par rapport à l'exercice précédent soit d'un montant de (68551504) qui est due à la reprise sur perte de valeur et provision

Le résultat financier est négatif avec une baisse de 75% qui s'explique par la baisse des charges financières

L'entreprise SPA PROFERT a clôturé l'exercice de 2017 avec un résultat net positif de 709 038 641 DA soit une hausse de 6% par rapport à l'année 2016

Commentaire :

Malgré la baisse de son activité qui est due à un manque d'autorisation d'importation de ces matières premières l'entreprise SPA PROFERT reste rentable avec un résultat plus élevée que l'année 2016 de 6%

1.3 Capacité d'autofinancement :

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

Tableau n°18 : calcul de CAF

Désignation	Formules	2016	2017
Capacité d'autofinancement de l'exercice	RN + Dotation aux provisions et amortissement - Reprise + VNC - Produits de cessions d'éléments d'actif	1 109 704 471	794 915 930

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Commentaire :

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2017 a connu une baisse considérable de 314 788 541 DA soit 28% par rapport à l'exercice 2016, justifiée par la baisse des charges et l'augmentation des produits. Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 02 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

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

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

1.4.1 Fonds de roulement :

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

➤ Par le haut du bilan :

Il est calculé comme suite :

Fonds de roulement = Capitaux permanent – Actifs fixes

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

Tableau n°19 : calcul du FR

Désignation	2016	2017
Capitaux permanents	7 351 266 650	7 722 117 545
Actifs fixes	1 714 429 789	1 556 731 572
Fonds de roulement	5 636 836 861	6 165 385 973

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

➤ Par le bas du bilan :

Fonds de roulement = Actifs circulants – Passifs courants(DCT)

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n°20 : calcul du FR

Désignation	2016	2017
Actifs circulants	7116130237	7248919049
DCT	1 479 293 376	1 083 533 076
Fonds de roulement	5 636 836 861	6 165 385 973

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Commentaire :

L'entreprise SPA PROFERT est en situation d'équilibre pour les deux années (2016, 2017). Le fonds de roulement passe de **5 636 836 861** DA en 2016 à **6 165 385 973** DA en 2017 soit une augmentation de 528 549 112 DA (09 %) par rapport à l'exercice 2016. Ce qui veut dire que l'entreprise peut financer une partie de son l'activité à court terme

1.4.2 Besoin en fonds de roulement :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Tableau n°21 : calcul du BFR

Désignation	2016	2017
Valeur d'exploitation	2 286 643 851	1 964 479 287
Valeur Réalisable	4 078 063 332	3 494 871 258
DCT	1 479 293 376	1 083 533 076
Besoin en Fonds de roulement	4 885 413 807	4 375 817 469

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Commentaire :

Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2016 & 2017 sont positifs. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont plus importants que les ressources d'exploitations, autrement dit elle ne dispose pas suffisamment de ressources pour financer ces besoins d'exploitation, ce qui n'est pas un bon signe de performance. Mais on remarque aussi que le besoin a diminué de -509 596 338 DA soit une baisse de 10%.

1.4.3 Trésorerie :

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

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n°22 : calcul de la trésorerie.

Désignation	2016	2017
Fonds de roulement	5 636 836 861	6 165 385 973
Besoin en Fonds de roulement	4 885 413 807	4 375 817 469
Trésorerie	751 423 054	1 789 568 504

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT.

Commentaire :

Au 31/12/2017 SPA PROFERT a une trésorerie d'un montant de 1 789 568 504 soit une hausse de 138% par rapport à l'année 2016. Elle s'explique par le recouvrement de ces créances clients.

1.5 Analyse par la méthode les ratios :

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

1.5.1 Ratios de gestion :

Ce tableau comporte les résultats des ratios suivant :

Tableau n°23 : Calculs des ratios de gestion

Désignation	2016	2017
Ratio de recouvrement des créances clients	244J	271J
Ratio des frais de personnel (FP/CA)	4%	6%
Ratio des frais de personnel (FP/VA)	17%	20%

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

1.5.2. Ratios de structure financière :

Ce tableau comporte l'ensemble des ratios de structure de SPA PROFERT :

Tableau n°24 : Calculs des ratios de structures financière

Désignation	Formules	2016	2017
Ratio de financement permanent	Capitaux permanents/Actifs immobilisés	4,28	4,96
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/Total dettes	3,40	5,91
Ratio de capacité de remboursement	DLMT/CAF	0,47	0,23
Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres/Capitaux permanent	0,92	0,97
Ratio d'endettement	Total dettes/Total Actif	0,22	0,14

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Commentaire :

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

Le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une très bonne autonomie financière et elle peut facilement faire face à ses dettes.

Le Ratio d'endettement est inférieur à 50 %, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est relativement faible.

1.5.3 Ratios de liquidités :

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

Tableau n°25 : Calculs des ratios de liquidités

Désignation	Formules	2016	2017
Ratio de liquidité générale	Actifs circulant/DCT	4,81	6,70
Ratio de liquidité réduite	(VR+VD)/DCT	4,30	5,03
Ratio de liquidité immédiate	VD/DCT	2,75	3,22

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.

- Ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise est en capacité de payé ses créanciers si ces dernier demandent à être payés.

- Ratio de liquidité immédiate est supérieur à 1, cela implique que l'entreprise peut faire face à ces dettes à court terme avec seulement sa trésorerie.

1.5.4 Ratios de rentabilité :

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n°26 : Calculs des ratios de rentabilités

Désignation	Formules	2016	2017
Ratio de rentabilité économique	Résultat opérationnel /Total Actif	0,10	0,11
Ratio de rentabilité financière	Résultat net/Capitaux propres	0,09	0,09
Ratio de rentabilité Commerciale nette	Résultat net /CAHT	0,11	0,15

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Commentaire

- Ratio de rentabilité économique a connu une très légère hausse par rapport à l'année précédente.
- Ratio de rentabilité financière reste stable durant les deux (02) exercices 2019 & 2020 due essentiellement à la baisse du résultat de l'entreprise.
- Ratio de rentabilité commerciale nette a légèrement progressé d'un (04) point.

1.5.5 Ratios de solvabilité :

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

Tableau n°27 : Calcul du ratio de solvabilité

Désignation	Formules	2016	2017
Ratio de solvabilité générale	Total actif /Total dettes	4,04	7

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Commentaire :

Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une augmentation considérable, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes.

1.6 Evaluation de la performance financière à partir des modèles :

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

1.6.1. Le modèle Z-score d'Altman :

Le modèle d'Altman est une mesure numérique utilisé pour prédire la chance de faillite. L'Américain Edward Altman a publié le Z-score en 1968 comme mesure de la probabilité

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

qu'une entreprise fasse faillite. Ce modèle combine cinq (5) ratios financiers pour prédire la probabilité qu'une entreprise devienne insolvable au cours des deux prochaines années. Il est défini par la fonction suivante :

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

Où :

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

On doit d'abord présenter les éléments de la fonction Z-score, pour ensuite calculer les différents ratios de ce modèle sur les deux périodes (2016 et 2017) pour pouvoir évaluer la performance financière de l'entreprise SPA PROFERT.

Tableau n° 28: présentation des éléments du modèle d'Altman

Désignation	2016	2017
Fonds de roulement	5 636 836 861	6 165 385 973
Total actif	8 830 560 027	8 805 650 621
Prime et réserves	5 455 300 285	6 123 814 336
EBE	1 244 086 447	1 049 281 469
Capitaux propres	6 823 814 336	7 532 852 977
Chiffre d'affaires	6 026 530 733	4 636 676 713
Total dettes	2 006 745 690	1 272 797 645

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Tableau n°29 : Détermination de chaque élément de la fonction Z score

Désignation	Formule	2016	2017
Z1	FR/TA	0,638	0,700
Z2	R/TA	0,617	0,695
Z3	EBE/TA	0,140	0,119
Z4	CP/TD	3,400	5,918
Z5	CA/TA	0,682	0,526

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

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

Chapitre 3 : Evaluation de la performance de l'entreprise SPAPROFERT

Tableau n°30 : Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score :

Formule $Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$

Coefficients	2016	2017
1.2	0,765	0,840
1.4	0,864	0,973
3.3	0,464	0,393
0.6	2,040	3,551
1.0	0,682	0,526
La fonction Z	4,815	6,283

Source : Elaboré par moi-même à partir des états financiers de SPA PROFERT

Selon cette norme :

Plus le score Z est bas, plus la probabilité qu'une entreprise se dirige vers la faillite est élevée. Un score Z inférieur à 1,8 signifie que l'entreprise est en difficulté financière et avec une forte probabilité de faire faillite. D'un autre côté, un score de 3 et plus signifie que l'entreprise se trouve dans une zone de sécurité et qu'il est peu probable qu'elle déclare faillite. Un score compris entre 1,8 et 3 signifie que l'entreprise est dans une zone grise et avec une probabilité modérée de déposer son bilan

Commentaire :

On constate que le Z est supérieur 3 sur les années ce qui signifie que l'entreprise est dans une zone de sécurité.

Conclusion chapitre 3

Ce chapitre m'a permis de mettre en application toutes les notions théoriques abordées dans les chapitres précédents à savoir l'évaluation de la performance financière l'entreprise SPA PROFERT.

A la fin de notre étude empirique, nous pouvons dire que l'analyse des bilans comptables nous a permis de constater que les postes actif et passif de l'entreprise ont connus une légère baisse durant l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.

Mais toutefois l'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financiers nous a permis de voir que la structure financière de l'entreprise SPA PROFERT est équilibrée durant les 2 exercices, car son fonds de roulement est positif ce qui est un bon signe de performance. Par ce que cela signifie qu'elle dispose suffisamment de ressources pour financer ces besoins d'exploitations tout en réalisant un excédent de trésorerie.

L'analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaire de gestion, nous montre que malgré une baisse de son niveau d'activité durant l'exercice 2017, celle-ci reste tout de même performante avec un résultat net positif durant les 2 exercices.

L'analyse par la méthode des ratios conforte notre idée quant au niveau de performance de SPA PROFERT, avec un taux de rentabilité supérieur à 0,5 durant l'exercice 2016 et 2017, et avec une très bonne solvabilité, cette entreprise est performante,

En fin L'évaluation par le score Z d'Altman, nous permet de constater que la performance financière de l'entreprise SPA PROFERT est équilibrée durant les 2 exercices, et elle ne court aucun risque de faillite, car elle est dans une zone verte. D'une manière générale nous pouvons dire que malgré une légère baisse de niveau de performance en 2017, la situation financière de SPA PROFERT reste tout de même saine durant ces 2 exercices

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoins d'informations comptables et financières fiables et pertinentes, afin de jauger le niveau de performance de leur entreprise et de faire face aux nouveaux défis, d'où la nécessité de la mise en place d'un système d'évaluation de performance efficace. Qui passe par le traitement de ces informations financières aussi bien internes, qu'externes pour porter un éclairage sur la santé financière de l'entreprise et sa capacité à étendre efficacement sa vision et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Comme nous l'avons constaté durant la partie théorique, une entreprise est dite performante lorsqu'elle est efficace et efficiente en même temps, autrement dit lorsqu'elle atteint ses objectifs tout en utilisant ses ressources de manière optimale. Nous avons également pu constater durant notre étude et stage, qu'une analyse de différentes informations comptables et financières produits par les états financiers, permettent à l'entreprise d'apprécier son niveau de performance.

Mais toutefois pour piloter sa performance, on constate qu'il est important qu'elle utilise des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire ou le tableau de bord qui permettent les calculs des budgets, une analyse des coûts, et des écarts entre ses prévisions et réalisations qui sont un guide indispensable pour les managers pour la conduite de leur activité.

Cependant pour répondre à la problématique posée dans l'introduction générale, nous avons structuré l'étude de façons à apporter un éclairage sur le concept de performance financière, ainsi que ces outils, méthodes et indicateurs de mesure, tout en rapprochant l'aspect théorique à l'aspect empirique. Tout au long du travail de recherche au sein de l'entreprise SPA PROFET, nous avons pu analyser et apprécier les différents indicateurs et outils de mesure de la performance financière et leurs importances dans la gestion de cette entreprise, améliorant sa performance, ainsi que sa capacité à réagir et à faire faces aux différents risques d'exploitation et de gestion.

Nous pouvons alors dire que l'évaluation de la performance financière est une pièce maitresse pour l'évaluation et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette évaluation

CONCLUSION GENERALE

se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise, ce qui nous amène à dire que notre première hypothèse est confirmée.

Nous avons aussi pu constater durant le stage, que SPA PROFERT utilise des indicateurs et outils tels que le bilan, le comptes de résultats, les soldes intermédiaires de gestion, la CAF et les différents ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que des outils de contrôle de gestion tels que la comptabilité générale, analytique et les Tableaux de bord..., qui lui permettent d'évaluer et de piloter sa performance financière et d'orienter ses objectifs stratégiques.

Dès lors nous pouvons donc dire que notre deuxième hypothèse est également confirmée.

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long de la partie empirique de notre étude, nous sommes parvenu à conclure que la situation financière de l'entreprise SPA PROFERT est saine avec un niveau de performance relativement bon, et ça à partir d'une analyse des différents documents comptables et financiers (bilan, compte de résultat...) durant les exercices 2016 et 2017.

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

- ❖ En premier lieu analysé les bilans comptables de l'exercice 2016 et 2017, à partir desquels je constate que les postes actif et passif de SPA PROFERT ont subis une légère baisse durant l'exercice 2017, mais toutefois l'analyse de la situation financière montre que l'entreprise SPA PROFERT est en situation d'équilibre, car son fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement tout au long des deux exercices. Ce qui a permis d'avoir une trésorerie nette positive et cela montre que SPA PROFERT dispose d'un surplus de liquidité.
- ❖ En deuxième lieu effectués une analyse du compte de résultat par les soldes intermédiaire de gestion, qui nous montre que malgré une baisse de son niveau d'activité durant l'exercice 2017, celle-ci reste tout de même performante avec un résultat net positif et une CAF positive durant les 2 exercices.
- ❖ En troisième lieu effectués une analyse de l'état de la rentabilité et de la solvabilité de SPA PROFERT à partir des ratios d'activités, à l'issu duquel nous avons pu constater que l'entreprise SPA PROFERT est rentable et solvables, autrement dit elle arrive à générer des revenus à partir des capitaux investis et elle peut facilement faire face à ces obligations financières.

CONCLUSION GENERALE

- ❖ Enfin nous avons mesurés la probabilité de défaillance de SPA PROFERT durant les deux prochaines années et sa capacité à créer de la richesse pour ces actionnaires, et cela à partir du score Z d'Altman. A l'issue de cette analyse, ce modèle d'évaluation indique également que l'entreprise SPA PROFERT est en situation d'équilibre avec un score Z supérieur à 3 durant les 2 exercices.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

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

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

Revue, article et cours

1. FURRER O. et D. SULDHARSHAN, Coûts des opportunités liés à la maximisation de la performance marketing, Revue Française de Marketing, 2003.
2. KALIKA M, « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in les petites, Affiches, n°88 du 24 juillet 1989
3. GUERET T. L, LEBRATY J., pérennité de la PME et stratégie de rupture, Revue sciences de gestion n°52, 2006.
4. BARRAUD-Didier et Al, l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, Revue de gestion des ressources humaines n°47, 2003.
5. Hamadi MATOUSSI et Rim MOUELHI, « La prédiction de faillite des entreprises tunisiennes par la régression logistique », 20èmes Congrès de l'AFC, 1990
6. Grégory DENGHOS, « Le modèle de création de valeur EVA-MVA », Dans la revue des sciences de gestion 2005/3(n°213).
7. TSAPI V, « la performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », revue française de marketing, n°173-174.
8. LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionariat et performances », la revue de l'économie et de management, N°7, avril 2008. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz/htm1>.

Mr. ARAB Zoubir, cours de contrôle de gestion stratégique enseigné pour M2 CCA, Univ A/MIRA de Bejaia

Site internet

https://www.compta-facile.com/l-actif-du-bilan-comptable-en-detail/#Lactif_circulant, 10/05/2023

<https://www.l-expert-comptable.com/a/51955-le-passif-du-bilan.html>, consulté le 10/05/2023

[L'Annexe - La finance pour tous](#), consulté le 23/04/2023

[Système d'information : définitions, règles et exemples \(payfit.com\)](#), consulté le 30/04/2023

[Dissertations, commentaires composés, notes de recherche et mémoires | Etudier.com](#), consulté le 23/04/2023

ANNEXE

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF : 099806018215472

Designation de l'entreprise : SPA PROFERT
 Activité : Production et distribution de produits pour l'agriculture
 Adresse : Quatre chemins Bejaia



Exercice Clos le : 31/12/2017

BILAN ACTIF

Série G, n°2 [2011/12]

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)				
Scart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	5 589 478	5 431 031	158 447	342 911
Immobilisations corporelles	2 221 419 719	1 032 443 106	1 188 976 613	1 345 352 036
Terrains	575 907 374	-	575 907 374	553 422 214
Batiments	603 236 684	279 472 193	323 764 491	370 308 234
Autres immobilisations corporelles	1 042 255 661	752 975 913	289 279 748	421 821 616
Immobilisations en cours	20 000	-	20 000	-
Immobilisations financières	304 566 716	-	304 566 716	300 827 019
Titres de participation en entreprise (50-100%)	-	-	-	-
Autres participations en finances attachées	212 816 000	176 018 000	36 798 000	36 798 000
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	26 236 797	-	26 236 797	30 906 734
Impôts différés actifs	-	-	-	-
Comptes de bilan	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 770 628 709	1 213 897 137	1 556 731 572	1 714 429 789
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	2 177 453 688	212 474 401	1 964 979 287	2 286 643 851
Créances et emplois assimilés	3 749 733 713	254 362 455	3 494 871 258	4 078 063 342
Clients	2 994 562 597	254 362 455	2 740 200 142	3 370 470 485
Autres créances	728 274 727	-	728 274 727	606 079 258
Impôts et avances	26 396 389	-	26 396 389	101 513 589
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	1 789 568 504	-	1 789 568 504	751 423 054
Prêts et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	1 789 568 504	-	1 789 568 504	751 423 054
TOTAL ACTIF COURANT	7 716 255 998	467 336 856	7 248 919 049	7 116 130 247
TOTAL GENERAL ACTIF	10 486 884 615	1 681 233 993	8 805 650 621	8 830 560 027

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF : 099806018215472

Désignation de l'entreprise : SPA PROFERT
 Activité : Production et distribution de produits pour l'agriculture
 Adresse : Quatre chemins Bejaia



Exercice Clos le : 31/12/2017

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	700 000 000	700 000 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	6 123 814 336	5 455 300 285
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	709 038 641	668 514 050
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-	-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	7 532 852 977	6 823 814 336
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	-	352 395 424
Impôts (différés et provisionnés)	-	-
Autres dettes non courantes	20 000	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	189 244 569	175 056 891
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	189 264 569	527 452 314
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	717 586 716	651 508 651
Impôts	141 688 593	13 402 652
Autres dettes	222 294 265	386 790 332
Trésorerie Passif	1 963 503	427 591 741
TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 083 533 076	1 479 293 376
TOTAL GENERAL PASSIF	8 805 650 621	8 830 560 027

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise : SPA PROFERT
 Activité : Production et distribution de produits pour
 l'agriculture
 Adresse : 4 chemins, Bejaia

NIF : 099806018215472



Exercice clos le :

31/12/2017

COMPTES RESULTAT

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	-	3 186 611 446	-	3 337 735 273
Produits fabriqués	-	1 474 154 103	-	2 773 604 930
	-	-	-	148 000
	-	-	-	-
Produits annexes	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordés	24 088 836	-	84 661 471	-
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	-	4 636 676 713	-	6 026 530 733
Production stockée ou déstockée	-	355 752 133	-	71 484 474
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I-Production de l'exercice	-	4 280 924 580	-	5 955 046 258
Achats de marchandises vendues	2 179 251 105	-	2 289 154 517	-
Matières premières	404 681 965	-	1 657 885 313	-
Autres approvisionnements	14 962 747	-	29 585 455	-
Variations des stocks	-	-	-	-
Achats d'études et de prestations de services	-	-	-	-
Autres consommations	26 105 127	-	64 315 906	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	-	-	238	-
Services extérieurs	Sous-traitance générale	-	-	-
	Locations	7 492 782	-	7 138 335
	Entretien, réparations et maintenance	22 295 117	-	14 461 338
	Primes d'assurances	14 197 576	-	6 579 773
	Personnel extérieur à l'entreprise	-	-	-
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	103 872 990	-	157 690 171
	Publicité	25 069 171	-	13 699 619
	Déplacements, missions et réceptions	18 955 795	-	21 223 013
Autres services	80 334 493	-	137 285 761	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	-	-	-	
II-Consommations de l'exercice	2 897 218 869	-	4 399 018 963	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-	1 383 705 710	-	1 556 027 295
Charges de personnel	278 447 310	-	263 336 367	-
Impôts et taxes et versements assimilés	55 976 931	-	48 604 482	-
IV-Excédent brut d'exploitation	-	1 049 281 469	-	1 244 086 447
Autres produits opérationnels	-	35 648 055	-	199 995 513
Autres charges opérationnelles	35 951 844	-	107 795 260	-
Dotations aux amortissements	191 121 328	-	218 074 440	-
Provision	632 581 425	-	737 270 798	-
Pertes de valeur	-	-	-	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions	-	737 270 798	-	513 052 761
V-Résultat opérationnel	-	962 545 726	-	893 394 222
Produits financiers	-	14 727 889	-	22 839 554
Charges financières	54 662 569	-	130 606 927	-
VI-Résultat financier	-	39 934 680	-	157 767 373
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	-	922 611 046	-	736 226 848
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-	-	-	-
VIII-Résultat extraordinaire	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats	213 572 405	-	67 712 798	-
Impôts différés (variations) sur résultats	-	-	-	-
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-	709 038 641	-	668 514 050

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	2 017	2 016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	5 773 874 332	8 711 689 100
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 980 395 736	-5 076 573 278
Produits financiers reçus	3 950 302	2 882 655
Intérêts et autres frais financiers payés	-29 505 276	-184 203 401
Impôts sur les résultats payés	-40 000 000	-75 451 484
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 727 923 622	3 378 343 592
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	33 010 597	106 848 155
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 760 934 219	3 485 191 748
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-49 107 469	-51 867 285
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3 529 000	7 552 000
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-19 137 713	-4 718 000
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	14 906 274	4 087 478
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part des résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-49 809 907	-44 945 807
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	-139 538 320	-249 288 015
Encaissements provenant d'emprunts	481 535 598	1 468 463 193
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-835 965 247	-3 522 914 444
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-493 967 969	-2 303 739 265
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	1 217 156 343	1 136 506 675
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	262 121 863	-874 384 812
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 479 278 206	262 121 863
Variation de la trésorerie de la période	1 217 156 343	1 136 506 675
Rapprochement avec le résultat comptable	508 117 702	467 992 625

0

0

LISTE DES ABRÉVIATIONS

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

EENE	Effet Escompté Non encore Echus
IRFF	Imputation Rationnelle des Frais Fixes

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure et Tableau	Titre des figures et tableaux	page
Figure n°1	Bilan en grande masse	43
Figure n°2	le contrôle de gestion dans une organisation	56
Figure n°3	Les étapes de contrôle de gestion	59
Figure n°4	Organigramme SPA PROFERT	83
Tableau n°1	Actif du bilan	36
Tableau n°2	Passif du bilan	37
Tableau n°3	Compte de résultat	40
Tableau n°4	Actifs du bilan de SPA PROFERT pour l'exercice 2016 et 2017	85
Tableau n°5	La situation de l'actif de SPA PROFERT	86
Tableau n°6	Analyse des immobilisations nettes	86
Tableau n°7	Analyse des stocks et en cours	87
Tableau n°8	Analyse des créances et emplois assimilés	87
Tableau n°9	Analyse des disponibilités et assimilés	88
Tableau n°10	Passifs du bilan de SPA PROFERT pour l'exercice 2016 et 2017	89
Tableau n°11	La situation du passif SPA PROFERT	89
Tableau n°12	Analyse des capitaux propres de SPA PROFERT	90
Tableau n°13	Analyse du passif non courant	90
Tableau n°14	Analyse du passif courant	91
Tableau n°15	Bilan net en grandes masses	91
Tableau n°16	formule de calcul des SIG	92
Tableau n°17	Calcul des principaux soldes intermédiaires de gestions.	92
Tableau n°18	calcul de CAF	93
Tableau n°19	calcul du FR par le haut du bilan	94
Tableau n°20	calcul du FR par le bas du bilan	95
Tableau n°21	calcul du BFR	95
Tableau n°22	calcul de la trésorerie.	96
Tableau n°23	Calculs des ratios de gestion	96
Tableau n°24	Calculs des ratios de structures financière	96
Tableau n°25	Calculs des ratios de liquidités	97
Tableau n°26	Calculs des ratios de rentabilités	98
Tableau n°27	Calcul du ratio de solvabilité	98
Tableau n°28	présentation des éléments du modèle d'Altman	99
Tableau n°29	Détermination de chaque élément de la fonction Z score	99
Tableau n°30	Evaluation de la performance à partir du modèle Z-score	100

TABLE DES MATIERES

Table des matières

.....	4
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : GENERALITE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE	5
Introduction chapitre 1	5
Section 1 : Notion de base sur la performance	6
1. Définition de la performance:	6
2. Les objectifs de la performance.....	8
3. Les composantes de la performance :	8
4. Typologies de la performance	10
4.1. La performance organisationnelle :	10
4.2. La performance économique.....	11
4.3. La performance financière	11
4.4. La performance humaine et sociale :	11
4.5. La performance commerciale :	12
4.6. La performance managériale.....	13
4.7. La performance concurrentielle :	13
Section 2 : Critères de la performance financière	15
1. Définition de la performance financière.....	15
2. Critères de la performance financière	15
2.1. L'efficacité :	15
2.2. L'efficience :	16
2.3. La rentabilité :	17
Section 3 : les indicateurs de la performance financière.....	19
1. Les caractéristiques d'un bon indicateur :	19
1.1 Pertinent :	19
1.2 Quantifiable :	19
1.3 Eviter les effets pervers :	19
1.4 Attribuable :	19

1.5 Bien défini :	20
1.6. Disponible en temps utile :	20
1.7. Fiable :	20
1.8. Comparable :	20
1.9 Vérifiables :	20
2. Les différents types d'indicateurs	20
2.1 <i>Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi</i> :	20
2.2 <i>Les indicateurs de moyen</i> :	21
2.3 <i>Indicateur de pilotage</i>	21
2.4 <i>Indicateur financier et indicateur non financier</i>	21
2.5 <i>Les indicateurs d'activité</i> :	21
2.6 <i>Les indicateurs de contexte</i> :	21
3. Les déterminants comptables	21
3.1. La rentabilité :	21
3.1.1 La rentabilité économique (RE) :	22
3.1.2 La rentabilité financière (RF) :	22
3.2 La profitabilité :	22
3.3 L'autofinancement :	23
3.4 Capacité d'autofinancement :	24
3.4.1. Définition CAF :	24
3.4.2. Calcul de la CAF	24
3.4.2.1 Méthode additive :	24
3.4.2.2 Méthode soustractive :	25
3.5 Capacité de remboursement (CR) :	25
3.6 La capacité d'endettement (CE) :	26
Conclusion :	27

CHAPITRE 2 : OUTILS ET METHODES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE..... 29

Introduction chapitre 2 :	29
---------------------------	----

Section 1 : Les Outils et méthodes d'analyse de la performance financière.....30

1. Les outils d'analyse de la performance financière	30
1.1. Les Etats financiers :	30
1.1.1 Bilan :	30
1.1.1.1 Définitions du bilan :	30
1.1.1.2 La structure du bilan :	31

1.1.1.2.1 Les emplois du bilan (Actifs) :	31
1.1.1.3. Les ressources du bilan (Passifs) :	33
1.1.1.4. Représentation du bilan comptable.....	35
1.1.2 Compte de résultat :	37
1.1.2.1 Définitions du compte de résultat :	37
1.1.2.2 La Structure du compte de résultat (CR) :	38
1.1.2.2.2 Les produits :	39
1.1.2.2.3. Le résultat :	39
1.1.3 Tableau de variation des capitaux propres :	40
1.1.4 Tableau des flux de trésorerie :	41
1.1.5 Annexe :	41
2. Les méthodes d'analyse de la performance financière	42
2.1 L'analyse par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :	42
2.1.1 Le fonds de roulement (FR) :	42
2.1.1.1 Définition :	43
2.1.1.2 Calcul du fonds de roulement :	43
2.1.1.3 L'interprétation du fonds de roulement :	44
2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :	44
2.1.2.1 Définition :	44
2.1.2.2. Calcul de besoin en fonds de roulement :	45
2.1.2.3 L'interprétation du besoin en fonds de roulement :	45
2.1.3 La trésorerie nette:	46
2.1.3.1 Définition :	46
2.1.3.2. Calcul de la trésorerie :	46
2.1.3.3 Interprétation de la trésorerie :	46
2.2. L'analyse par la méthode des ratios :	47
2.3.1 Définition :	48
2.3.2 Intérêt de la méthode des ratios :	48
2.3.3 Construction d'un ensemble de ratios :	48
2.3.3.1. Les ratios de gestion :	49
2.3.3.2 Ratios de structures :	49
2.3.3.3 Ratio de liquidités :	50
2.3.3.4 Ratio de rentabilités.....	51
2.3.3.5 Ratio de solvabilité	52
Section 2 : le contrôle de gestion comme outils d'évaluation de la performance	53
1. Historique de contrôle de gestion	53
2. Définition du contrôle de gestion :	54

3. Niveaux de contrôle	55
3.1 Le contrôle stratégique :	55
3.2 Le contrôle de gestion	55
3.3 Le contrôle d'exécution (opérationnel) :	55
4. Objectifs et missions du contrôle de gestion	57
4.1 Objectifs de contrôle de gestion :	57
4.2 Les missions du contrôle de gestion	57
4.2.1 Phase de prévision	57
4.2.2 Phase d'exécution.....	58
4.2.3 Phase d'évaluation.....	58
4.2.4 Phase d'apprentissage	58
5. Outils de contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise	60
5.1 La comptabilité générale :	60
5.1.1 Définition de la comptabilité générale.....	60
5.1.2 Objectif de la comptabilité générale.....	60
5.2. La comptabilité analytique :	61
5.2.1 Système des coûts complets :	62
5.2.2 Système des coûts partiels :	62
5.3. Le Système d'information :	62
5.3.1. Définition :	62
5.3.2. Rôle du système d'information :	63
5.3.3. Caractéristiques :	63
5.3.4. Typologie des systèmes d'information :	64
5.3.4.1. Les Systèmes d'Information supports d'opérations :	64
5.3.4.1 Les Systèmes d'Information supports de gestion :	64
5.4. La Gestion budgétaire	64
5.4.1 Définition de la gestion budgétaire :	65
5.4.2 Les rôles de la gestion budgétaire :	65
5.4.3 Les différents budgets opérationnels de la gestion budgétaire	65
5.4.3.1 Budget des ventes :	66
5.4.3.2 Budget de production	66
5.4.3.3 Budget des approvisionnements :	67
5.5 Le Tableau de bord :	67
5.5.1 Définition :	67
5.5.2 Les objectifs du tableau de bord :	67
5.5.3 Les types de tableaux de bord :	68
5.5.3.1 Le tableau de bord stratégique :	68
5.5.3.2 Le tableau de bord budgétaire :	68

5.5.3.3 Le tableau de bord opérationnel :	68
5.6. Le Reporting	68
5.6.1 Définition.....	68
5.6.2 Objectif de reporting.....	68
5.6.3 Les types de reporting.....	69
5.6.3.1 Reporting financier :	69
5.6.3.2 Reporting de gestion :	69
5.7. Le Benchmarking :.....	69
5.7.1. Définition :	69
5.7.2. Intérêt du benchmarking :.....	70
Section 3 : les modèles d'évaluation de la performance financière	71
1. Le modèle D'Altman :.....	71
1.1. Définition :	71
1.2 Présentation :	71
1.3 Interprétation du score Z d'Altman :	72
2. Le modèle « Economic Value Added » (EVA) :	72
2.1. Définition :	72
2.2 Principe de Calcul :	72
2.3 Avantage de l'EVA :	73
2.4 Les limites de L'EVA :	74
Conclusion :.....	76

CHAPITRE 3 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE SPAPROFERT..... **78**

Introduction chapitre 3:	78
Section 1 : présentation de l'entreprise SPA PROFERT	78
1. Présentation :.....	78
1. 1. Dénomination :	78
1.2 Capital social :	78
1.3 Forme juridique :.....	78
1.4 Siège social :.....	78
1.5. Date de constitution et durée de vie de l'entreprise :	78
1.5.1. Date de constitution :	78
1.5.2. La durée de vie de l'entreprise :	78
1.6. Actionnaires :	78

1.7. Exercice social :	78
2. Missions et activités de l'entreprise :	78
3.1. Activités de l'entreprise :	78
3.2 Missions de l'entreprise :	79
Section 2 : Structures Organisationnelle de SPA PROFERT :	80
1. La direction générale	80
2. La direction des ressources humaines	80
3. La direction de comptabilité et finance	80
4. La direction commerciale	81
5. La direction d'approvisionnement	81
6. Responsable de maintenance	81
Section 3 : Analyse de la performance financière de L'Entreprise SPA PROFERT	83
1. Analyse de la structure financière :	83
1.1. Analyse du bilan :	83
1.1.1. Actif du bilan :	83
1.1.1.1 Les immobilisations	85
1.1.1.2 Stocks et en cours :	86
1.1.1.3 Créances et emplois assimilés :	86
1.1.1.4 Disponibilités et assimilés :	87
1.1.2. Passif du bilan :	87
1.1.2.1 Capitaux propres :	89
1.1.2.2 Passifs non courants :	89
1.1.2.3 Passifs courants :	90
1.2 Analyse du compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion	91
1.3 Capacité d'autofinancement :	92
1.4 Analyse de la performance de l'entreprise par la méthode des indicateurs d'équilibre financier :.....	93
1.4.1 Fonds de roulement :	93
1.4.2 Besoin en fonds de roulement :	94
1.4.3 Trésorerie :	94
1.5 Analyse par la méthode les ratios :	95
1.5.1 Ratios de gestion :	95
1.5.2. Ratios de structure financière :	95
1.5.3 Ratios de liquidités :	96
1.5.4 Ratios de rentabilité :	96
1.5.5 Ratios de solvabilité :	97
1.6 Evaluation de la performance financière à partir des modèles :	97

1.6.1. Le modèle Z-score d'Altman :.....	97
Conclusion chapitre 3.....	100
CONCLUSION GENERALE	103

Résumé

Aujourd'hui dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants d'entreprises ont besoins d'informations comptables financières fiables et pertinents, afin d'évaluer le niveau de performance de l'activité de leur entreprise et de faire face aux niveaux défis. L'évaluation de la performance financière, est dès lors une pièce maitresse pour le pilotage de la gestion de l'entreprise et l'aide à la prise de décision des dirigeants, car cette évaluation se matérialise par une vision très claire de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise.

L'évaluation de la performance financière permet donc d'apprécier la santé financière d'une entreprise à partir d'une analyse de ses états financiers (Bilan, Compte de résultats...), et ce en utilisant différents d'indicateurs et outils tels que les soldes intermédiaires de gestion, la CAF et les différents ratios financiers (FRN, BFR, TN, les ratios de rentabilités et de solvabilités ...), ainsi que les outils de contrôle de gestion et les modèles d'évaluation comme le Z-score d'Altman et le modèle EVA, qui permettent d'évaluer et de piloter la performance financière et d'orienter les objectifs stratégiques. En utilisant toutes ces différentes méthodes et outils au sein de l'entreprise SPA PROFERT durant notre stage pratique, nous avons pu conclure que cette dernière a été performante durant les exercices 2016 et 2017. Mots clés : Evaluation, Performance, Bilan, compte de résultats, FRN, BFR, TN, CAF, Rentabilité, Solvabilité, Z-score, EVA...

ABSTRACT:

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

The evaluation of financial performance therefore makes it possible to assess the financial health of a company from an analysis of its financial statements (Balance sheet, income statement, etc.), using different indicators and tools such as interim management balances, self-financing capacity and the various financial ratios (net working capital, working capital requirements, net cash, profitability and solvency ratios, etc.), as well as management control tools and evaluation models such as Altman's Z-score and the EVA model, which make it possible to evaluate and manage financial performance and guide strategic objectives. By using all these different methods and tools within the SPA PROFERT Company during our practical internship, we were able to conclude that the latter was successful during the 2016 and 2017 financial years. Key words : Evaluation, Performance, Balance sheet, income statement, net working capital, working capital requirements, net cash, self-financing capacity, Profitability, Solvency, Z-score, EVA..

