

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'appréciation de la performance de
l'entreprise à travers le diagnostic financier
ETUDE DE CAS : société nationale des
assurances SAA**

Présenté par :

**Mlle : Ratiba MAHMOUDI
Mlle : Bouchera SAIDI**

Encadreur :

**Mme : Hassiba SELLOU
maitre de conférences « A »**

**Promotion (1)
Juin 2022**

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'appréciation de la performance de
l'entreprise à travers le diagnostic financier
ETUDE DE CAS : société nationale des
assurances SAA**

Présenté par :

Mlle : Ratiba MAHMOUDI

Mlle : Bouchera SAIDI

Encadreur :

Mme : Hassiba SELLOU

maitre de conférences « A »

**Promotion (1)
Juin 2022**

Dédicaces Bouchera

A mes chers parents, pour tout leur amour, leur tendresse, et surtout leurs
sacrifices,
Leur soutien et leurs prières tout au long de mes études, que ce modeste travail
soit
L'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables
sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

A tous membres de ma famille mes sœurs et frères en témoignage de mon affection
fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie
pleine de bonheur et de succès entourer de notre famille et que dieu, le tout
puissant, vous protège et vous garde.

A mon cher grand –mère, sans oublier la faveur de ma tante

A toute ma famille de plus petit au plus gran

Ainsi à tous mes proches amies, Amina, Rima, Kenza, et mon binôme

Ratiba merci pour vos soutiens

Merci d'être toujours là pour moi,

Dédicace Ratiba

*Avant tout, je remercie ALLAH de m'avoir donné le courage et la foi
pour mener à bien ce travail malgré les dures circonstances.*

Je dédie ce modeste travail:

*À celui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée
pour mon bonheur et ma réussite, à mon cher père.*

*A ma mère, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les
années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à
me donner l'aide et me protégé.*

*Je vous remercie infiniment pour votre éducation, vos sacrifices ainsi
que votre soutien à surmonter toutes les épreuves que J'ai croisées*

durant toute ma vie,

j'espère de tout cœur pouvoir vous rendre tout ce

bien que vous m'avez offert.

A ma sœur Souhila à son soutien.

A mes frères Ali, Brahim et Smail.

A mes deux grands-mères

A mon binôme bouchera

A toute(s) mes ami(e)s avec qui j'ai grandi et étudié.

A toute la famille MAHMOUDI.

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné 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 avoir le jour sans
l'aide et

L'encadrement de **Mme sellou**, on le remercie pour la qualité de son encadrement
exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation
de ce mémoire.

Nos remerciements vont également à l'ensemble du personnel de la **SAA** ainsi que
tous les membres du service finance comptabilité pour leur accueil chaleureux et leur
aide au niveau de l'entreprise lors de notre stage pratique.

Nos remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'examiner ce travail.

Nos plus vifs remerciements vont également à l'administration et à l'ensemble du
corps enseignant de l'école supérieure de la gestion, et économie numérique, pour
leurs dévouements et leurs Assistanes tout au long de nos études universitaires.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Liste des figures

Listes des figures :

Figure N°1.1 : Méthodologie du diagnostic financier

Figure N°1.2 : Emploi du diagnostic financier

Figure N°1.3 : Effet de ciseau défavorable

Figure N°1.4 : Effet de ciseau démarrage d'une activité ou effet d'investissement

Figure N°1.5 : Effet de ciseau inquiétant

Figure N°2.1 : Triangle de la performance

Figure N°2.2 : La comparaison entre la performance interne et externe

Figure N°3.1 : Evolution du résultat net de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N° 3.2 : Evolution de la CAF de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°2.3 : Evolution de l'effet de ciseau de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.4 : Evolution du seuil de rentabilité de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.5 : La répartition de la valeur ajoutée de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.6 : Evolution du fond de roulement de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.7 : Evolution de besoin fond de roulement de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.8 : Evolution de la trésorerie nette de la SAA pour La période [2011-2020]

Figure N°3.9 : Les flux de trésorerie de la SAA pour la période [2011-2020]

Figure N°3.10 : Les ratios de rentabilité de la SAA pour la période [2011-2020]

Liste de tableaux

Liste des tableaux :

Tableau N° 1.1 : Présentation du bilan comptable

Tableau N°1.2 : Présentation du compte du résultat

Tableau N°1.3 : Mode de calcul de la CAF partir de l'EBE

Tableau N°1.4 : Mode de calcul de la CAF à partir du résultat net

Tableau N°1.5 : Ratios d'activité

Tableau N°1.6 : Ratio de valeur ajoutée

Tableau N°1.7 : Présentation du bilan financier

Tableau N°1.8 : Présentation du bilan fonctionnel

Tableau N°1.9 : Les parties de BFR

Tableau N°1.10 : Ratio de fond propre

Tableau N° 1.11 : Ratios d'équilibre financière

Tableau N°1.12 : Présentation du tableau de financement

Tableau N°1.13 : Présentation du tableau des flux de trésorerie

Tableau N°1.14 : La comparaison entre la performance interne et externe

Tableau N° 3.1 : Valeurs des ratios de sinistralité de la SAA pour la période de [2011-2020]

Tableau N° 3.2 : Valeurs des ratios de liquidité générale de la SAA pour la période de [2011-2020]

Tableau N°3.3 : Valeurs des ratios d'endettement de la SAA pour la période de [2011-2020]

Tableau N°3.4 : Valeurs des ratios d'autonomie financière de la SAA pour la période de [2011-2020]

Tableau N°3.5 : Valeurs des ratios de solvabilité générale de la SAA pour la période de [2011-2020]

Tableau N° 3.6 : Valeurs des ratios de solvabilité de la SAA pour la période de [2011-2020]

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

AC : actif circulant

AE : actif économique

BFR : besoin fond de roulement

CA : chiffre d'affaire

CAF : capacité d'autofinancement

CF : charges fixe

CV : charges variable

DCT : dette à court terme

DLMT : dette à long et moyen terme

EBE : L'excédent brut d'exploitation

ER : Engagements Règlementés

FR : fond de roulement

FTE : flux de trésorerie d'exploitation

FTF : flux de trésorerie de financement

FTI : flux de trésorerie d'investissement

GIE : groupement d'intérêt économique

I : cout moyen de la dette

KP : capitaux propres

L : levier

MAN : Marge d'assurance nette

PM : point mort

PNA : primes nettes acquises

RAF : Ration d'autonomie financière

RE : rentabilité économique

Re : rentabilité économique

REG : Ratio d'endettement globale

RLG : Ratio de liquidité générale

ROE : Return en Equity

RS : Ratio de sinistralité

RSG : Ratio de solvabilité générale

SAA : société national des assurances

SIG : solde intermédiaire de gestion

SN : sinistralité net

SR : seuil de rentabilité

T : taux d'imposition

TA : total actif

TD : total dettes

TP : total passif

TR : trésorerie net

TS : Taux de solvabilité

VA : valeur ajoutée

VD : valeur disponible

VE : valeur d'exploitation

VR : valeur réalisable

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
CHAPITRE : Cadre conceptuelle du diagnostic financier	04
Section 01 : notion générale du diagnostic financier	05
Section 02 : analyse de l'activité	12
Section 03 : analyse de structure.....	20
Section 04 : analyse de rentabilité.....	33
Chapitre 02 Cadre conceptuelle de la performance.....	41
Section 01 : notion de base de la performance.....	42
Section02 : mesure et indicateur de la performance.....	52
Section 03 : la performance financière.....	60
Chapitre 03 : réalisation du diagnostic financier au sein de SAA.....	63
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 02 : application de la méthodologie du diagnostic financier.....	75
Synthèse.....	76
Conclusion générale	77

Introduction générale

L'entreprise est la base de l'économie moderne, c'est une entité créatrice de richesse qui est souvent exposée à plusieurs risques par son environnement très hostile et incertain. Pour faire face et anticiper ces risques, les responsables des sociétés ne peuvent négliger aucun atout. La situation financière de l'entreprise doit être surveillée de façon permanente en utilisant toutes les méthodes possibles.

Parmi ses méthodes, le diagnostic financier qui occupe une place, de plus en plus importante dans la vie des entreprises et fait référence à des notions telles que : la rentabilité, l'autofinancement, la solvabilité et la liquidité, et par ce qu'elles représentent un outil indispensable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Le diagnostic financier constitue un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, détecter ses points forts, dysfonctionnements et ses points faibles à travers ses états financiers (bilans, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie,...) dans le but de porter un jugement global sur le niveau de performance financière de cette société.

Aujourd'hui, le diagnostic financier prend une place primordiale dans toute sorte d'entreprise quelle que soit sa nature d'activité. Et parmi ces sociétés, on cite les sociétés nationales d'assurances.

Les SAA se caractérisent par la nature des produits qu'elle commercialise : des contrats de protections financières, sa structure particulière qui s'explique ainsi par la prise d'engagement sur des durées très longues, et la particularité de cycle de production inversé. Sa valorisation nécessite alors une estimation à long terme de ses placements. Et pour ce faire la société se heurte aux différents risques.

A cet effet, et pour y faire face aux risques elle doit dresser une analyse vis-à-vis de sa situation comptable, sa rentabilité et son équilibre financier. C'est pour ces raisons qu'elle se trouve forcée à la mise en place d'un système d'analyse et de contrôle de son équilibre, de sa solvabilité, pour déterminer ses forces et ses faiblesses. Afin de maîtriser les risques de défaillances auxquels elle est exposée.

En outre, l'objectif primordial de la SAA est de maintenir son équilibre financier à travers le temps. Pour atteindre cet objectif, le diagnostic financier constitue un outil essentiel d'étudier la santé financière de la société, afin de rechercher les conditions de son équilibre, d'évaluer son état réel et notamment de mesurer la rentabilité de ses capitaux investis, et cela en s'appuyant sur l'analyse du bilan financier, des comptes de résultat d'une part et l'analyse des ratios d'autre part.

A ce propos, notre travail de recherche se focalise sur une analyse de la situation d'une SAA à travers le diagnostic financier afin d'apprécier sa performance.

En portant notre choix sur ce thème, nous voulons porter un jugement sur l'analyse des états financiers et l'accroissement de son activité d'assurance qui nous a attiré notre attention au cas spécifique de cette société.

L'importance du sujet réside dans la mise en œuvre du diagnostic financier pour aider l'entreprise à détecter les différents risques auxquelles elle est confrontée.

Nous avons choisi ce thème pour :

- Avoir des passerelles entre l'aspect théorique et pratique.
- Evaluer l'entreprise à travers l'analyse de l'activité, analyse de structure et analyse de la rentabilité.
- Etudier et mesurer la performance de la SAA.
- La place de la société nationale des assurances qui occupe une place primordiale dans l'économie nationale et mondiale et ce, en terme d'emploi, de chiffre d'affaires et d'investissements.

Pour mieux développer le thème, nous avons pris le cas de la société nationale des assurances SAA spa situé à Bab Ezzouar, Algérie durant une période de dix ans [2011-2020], c'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique de recherche que nous formulons par la question principale suivante :

Comment apprécier la performance de la société nationale des assurances à travers le diagnostic financier ?

Dans cette problématique se déclinent les questions subsidiaires suivantes :

L'entreprise assure-elle l'équilibre financière ?

L'entreprise est-elle rentable ?

Quelles sont les outils à la disponibilité de l'entreprise qui permettent de mesurer la performance?

Nous avons adopté trois hypothèses de recherche sur les quelles sera basé notre étude :

Hypothèse 1 : la société nationale des assurances est financièrement équilibrée.

Hypothèse 2 : la société nationale des assurances est rentable.

Hypothèse 3 : les états financiers peuvent mesurer la performance de l'entreprise.

Afin de vérifier les hypothèses et les réponses aux questions précédentes, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

Pour l'aspect théorique nous sommes appelées à utiliser la recherche bibliographique (ouvrages, mémoires, documentations, rapport d'activité de la société SAA ...) qui permettant de définir les notions clés.

Concernant le cadre d'analyse nous avons utilisé les états financiers recueillis auprès de la SAA et son rapport d'activités.

La structure de notre travail de recherche a été organisée selon la démarche méthodologique suivante :

Chapitre 1 : portera sur la présentations des notions de base, des différents outils du diagnostic financier dont on va étudier dans ce cadre les méthodes les plus utilisées par les entreprises (analyse de l'activité, analyse de structure et l'analyse de rentabilité). Chaque méthode a ses propres instruments, qu'elle utilise dans l'objectif d'une meilleure présentation de la réalité financière.

Chapitre 2 : sera consacré aux différentes notions de base et indicateurs de mesure la performance financière.

Chapitre 3 : Pour mieux comprendre les concepts théoriques et enrichir notre travail nous allons procéder à faire une analyse et un diagnostic financier à partir des données fournies par la société nationale des assurances SAA.

Et on terminera notre travail par une conclusion qui on va synthétiser les résultats et les recommandations

Chapitre 1 : le Cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Chapitre 1 : le Cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Chapitre 1 : le Cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Introduction

Chaque entreprise cherche un moyen pour évaluer sa santé financière, déterminer ses forces et ses faiblesses et de mesurer sa performance.

Le diagnostic financier est un ensemble des techniques de la gestion financière qui donne une vision globale sur la situation de l'entreprise, il permet d'apprécier l'équilibre financière et d'avoir un jugement sur sa rentabilité et sa solidité... en s'appuyant sur des documents comptables et des informations économiques et financières relative à l'entreprise.

Ce premier chapitre explique la méthodologie suivie du diagnostic financier, il est composé de quatre sections, la première porte les différentes notions du diagnostic financier. La deuxième elle définit les éléments qui permettent d'analyser l'activité de l'entreprise (SIG, CAF,...). La troisième l'analyse de structure (analyse des indices d'équilibre, les différents ratios...) et la finale porte l'analyse de rentabilité (rentabilité économique et financière).

Chapitre 1 : le Cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Section1 : notions générales du diagnostic financier

Dans cette section nous allons définir les différents concepts fondamentaux nécessaires pour l'élaboration d'un diagnostic financier.

1 Définition

Le diagnostic financier d'une entreprise peut être rapproché du bilan de santé établi en médecine pour un être humaine. Il est utilisé de plus en plus dans le domaine de la gestion.

Plusieurs auteurs ont défini le terme diagnostic. Par exemple :

- Selon BROWN, « *le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts...* »¹
- Pour LORNI (1991), « *le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance, etc. diagnostiquer c'est de se rattacher aux causes. Bref, il s'agit d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces* »²

Le diagnostic financier est donc ensemble de tests permettant d'évaluer la situation financière de l'entreprise

1.1 Les objectifs du diagnostic financier ³

Le diagnostic financier a pour objectif d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats afin d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme, face aux risques auxquels elle est exposée en se servant d'informations et des sources

En outre, il a aussi comme objectif d'utiliser les ressources limitées d'un agent économique de la façon la plus efficace possible.

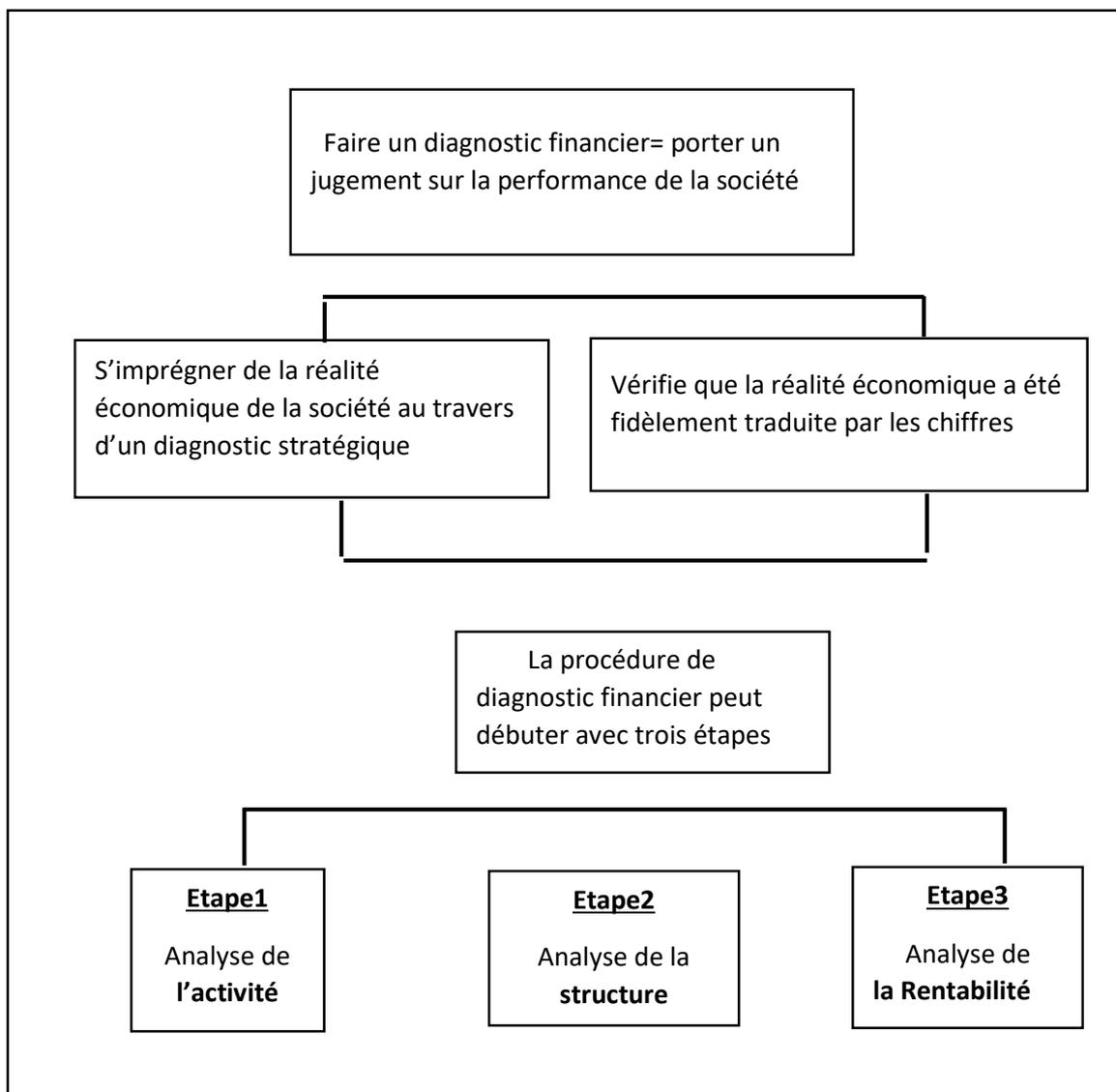
¹ MARIO A, « le diagnostic de l'entreprise : cadre méthodologique », Economica, Paris, 1993, p19

² LORINI (PH) : le contrôle de gestion stratégique, paris, 1991, p25

³ RAZANAJAONA (Tant Ely) : mémoire fin d'études, master finance et gouvernance d'entreprise, « diagnostic financier, un facteur clé de la performance financière », UNIVERSITE D'ANTANANARIVO, septembre 2016, p 10

Chapitre 1 : le Cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Figure N°1.1 : Méthodologie du diagnostic financier



Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, koléa, 2018

1.2 Les états financiers :

« Les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité »¹

¹Loi n°07-11 du Dhou EL Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant système comptable Financière

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Elles sont utilisées, de manière plus précise, pour désigner les documents essentiels établis afin de juger la situation d'une société. Elles comprennent :

- Un bilan.
- Un compte de résultat.
- Un état de variation des capitaux propres.
- Un tableau des flux de trésorerie.
- Une annexe.

1.2.1 Bilan comptable :

1.2.1.1 Définition

« Le bilan est, pour une entreprise, l'état à une date donnée de ses éléments actifs, de ses éléments passifs et de ces capitaux propres. Il fait partie des comptes annuels. »¹

« Le bilan est le tableau de synthèse de base. Il présente la situation financière d'une entreprise à un instant donnée. Cette dernière se mesure par la différence entre tous les actifs de l'entreprise et tous ses passifs (obligations de faire, de payer) et représente la valeur nette de ce qui appartient aux propriétaires, les capitaux propres. Le bilan présente donc trois éléments principaux : les actifs, les passifs (ou obligations) de l'entreprise et ses capitaux propres»²

Le bilan est un document de synthèse réalisé à la clôture de chaque exercice d'une entreprise, il reflète l'image de l'entreprise, il représente la situation de l'entreprise.

1.2.1.2 Structure du bilan comptable

➤ Actif

Il comporte l'ensemble des biens matériels et immatériels nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

Les éléments composants l'actif du bilan sont classés par ordre de liquidité croissante.

Ils se décomposent de deux rubriques principales :

- **L'actif immobilisé** : il se compose d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

¹ GRANDGUILLOT. Beatrice, Francis : « Analyse financière ». 11ème édition. Ed GUALINO EDITEUR, paris, 2007. P 27

² MISSIONIER-PIERA Franc, WOLFGANG Dick : « Comptabilité financière IFRS ». Editions PEARSON EDUCATION, France, 2006. P 3.

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

- **Actif circulant** : il se compose de stocks, les avances et acomptes versés sur commandes, les créances, VMP et disponibilité.

➤ **Le passif**

C'est ensemble des ressources de l'entreprise qui sont classées par ordre d'exigibilités croissantes.

Il se compose de deux rubriques :

- **Les capitaux propres** : ils se composent de capital, les réserves, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice.
- **Les dettes** : ils se composent de dettes long et à moyen terme et les dettes à court terme.

Tableau N°1.1 : présentation du bilan comptable

Actif	Passif
<p style="text-align: center;">Actif immobilisé</p> Immobilisations incorporelles Frais d'établissement Fonds de commerce Immobilisations corporelles Terrains Constructions Matériels Immobilisation financière Participations Prêts Dépôts et cotisation versés	<p style="text-align: center;">Capitaux propres</p> Capital Réserve Reports à nouveau Résultat de l'exercice
<p style="text-align: center;">Actif circulant</p> Stocks et en cours Matière première En cours de production Produits finis Marchandise Avances et acomptes versés Créances Clients Autres VMP Disponibilité Caisse Banque	<p style="text-align: center;">Dettes</p> Les emprunts obligataires Emprunts auprès d'établissement de crédit Avance et acompte reçu Dette financière Dettes sur immobilisations Autres dettes
Total	Total

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Source : Friedrich ; « comptabilité générale et gestion des entreprises » ; édition HACHETTE Supérieur ; Paris; 2010; p20

1.2.2 Le compte de résultat :

1.2.2.1 Définition

« Est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement et fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice » ¹

Le compte de résultat permet de connaître l'ensemble des charges et des produits au cours de l'exercice. La différence entre ces derniers permet à l'entreprise de dégager un résultat (bénéfice ou perte).

Tableau N°1.3 : présentation du compte de résultat

Compte	Désignations	Débit	Crédit
70 60	Vente de marchandises Marchandises consommées		
80	Marge brute		
71 72 73 74 75 61 62	Production vendue Production stocké Production immobilisé Prestation de charges de production Transfert de changes de production Materiae et fournitures consommées Services		
81	Valeur ajoutée		
81 76 77 78 63 64 65 66 68	Valeur ajoutée Produits financiers Produits divers Transfert des charges d'exploitations Frais de personnels Impôts et taxes Frais financiers Frais divers Dotation aux amortissements et provisi		
83	Résultat d'exploitation		
79 69	Produits hors exploitation Charges hors exploitation		

¹ MINISTRE DES FINANCES, CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE, AVIS N°89, p. 97

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

84	Résultat hors exploitation		
83 84	Résultat d'exploitation Résultat hors exploitation		
880	Résultat brute de l'exercice		
889	Impôts IBS		
88	Résultat net de l'exercice		

Source : LAHILLE Jean-Pierre « analyse financière » ; éd DUOND, 3eme édition ; paris 2007 ; p17

1.2.3 Tableau de variation des capitaux propres ¹

L'état de variation des capitaux propres constitue une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.

Les informations minimales à présenter dans cet état concernent les mouvements liés au :

- résultat net de l'exercice ;
- changements de méthode comptables et aux corrections d'erreurs dont l'impact est directement enregistré en capitaux propres ;
- autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres dans le cadre de correction d'erreurs significatives ;
- opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement...);
- distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

1.2.4 L'annexe

« Est un des documents composant les états financiers. Il comporte des informations, des explications ou des commentaires d'importances significatives et utiles aux utilisateurs des états financiers sur leur base d'établissement, les méthodes comptables spécifiques utilisées et sur les autres documents constituant les états financiers. Sa présentation est organisée de façon systématique » ²

¹ ZERROUGUI Mohamed Zakaria, MADI Baha Eddine mémoire fin d'études audit et contrôle de gestion « le diagnostic financier d'une entreprise, cas NAFT » juin 2019, p19

² MINISTRE DES FINANCES conseil national de la comptabilité avis n°89, p96

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

« L'annexe est un document obligatoire composé d'un ensemble d'états et de tableaux justifiant ou complétant les informations portées au compte de résultat et au bilan » ¹

Elles contiennent :²

- Les règles et les méthodes comptables adaptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers (la conformité aux normes est précisée et toute dérogation est expliquée et justifiée)
- Les compléments d'informations nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et l'état de variation des capitaux propres.
- Les informations à caractère générale ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

Section 2 : analyse de l'activité

Après la collecte des informations, on commencera d'abord par l'analyse de l'activité qui permet d'analyser les résultats nets de l'entreprise, capacité d'autofinancement, et les différents ratios tels que : ratios de délai moyen, valeur ajoutée,...

1 Soldes intermédiaire de gestion

« Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion définis par le plan comptable général et déterminés à partir du compte de résultat de l'entreprise. Ces soldes permettent de mieux comprendre la formation du résultat de l'entreprise au cours d'un exercice. » ³

1.1 Les composants des SIG ⁴

- **La marge commerciale** : est égale à la différence entre les ventes et les consommations de marchandises.

(Consommation = achats de l'exercice + stock initial – stock final). Elle reflète l'activité de négociant de l'entreprise (activité d'achat – revente en l'état)

¹ MELYON Gérard, « gestion financière », Edition Bréal 4ème édition, Paris, 2007, p 32

² ZERROUGUI Mohamed Zakaria, MADI Baha Eddine mémoire fin d'études audit et contrôle de gestion « le diagnostic financier d'une entreprise, cas NAFT » juin 2019, p20

³ Pierre Ramage, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, (2001), p1-2.

⁴ Laurence Le Gallo, cours d'analyse financière, 2ème année option PMO, 2005-2006, p6-7

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

- **La production** : est égale au montant des biens et services vendus, stocks, ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise. Elle reflète l'activité industrielle ou de service de l'entreprise
- **La valeur ajoutée** : indique le volume de richesse nette créé par l'entreprise. Elle se calcule par différence entre ce que l'entreprise a produit (marge commerciale + production) et ce qu'elle a consommé en provenance de l'extérieure pour réaliser cette production (achat des biens et services).
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : s'obtient en retranchant de la valeur ajoutée le montant des charges de personnel et des impôts et taxes et en y ajoutant les subventions d'exploitations
Le résultat d'exploitation : s'obtient en retranchant de l'EBE le montant des dotations aux amortissements et provisions et en rajoutant les reprises sur amortissements et provisions ainsi que les autres charges et produits d'exploitation.
- **Le résultat courant avant impôts** : est égale à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il reflète l'activité récurrente (non exceptionnelle de l'entreprise).
- **Le résultat net** : est égale à la somme du résultat courant avant impôts et du résultat exceptionnel, diminué de l'impôt sur les sociétés et de la participation des salariés. C'est le résultat de l'exercice que l'on retrouve en dernier ligne du compte de résultat ainsi

Tableau N°1.4 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Cascade des SIG	Montants
Ventes des marchandises Cout d'achat des marchandises vendues	
= marge commerciale	
Production vendue +production stockés +production immobilisé	
= Production de l'exercice	
Marge commercial +Production de l'exercice -consommation en provenance des tiers	
=valeur ajoutée +subvention d'exploitation	

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

- impôt, taxes et versement assimilés -charges de personnel	
= excédent brut d'exploitation +reprises et transferts de charges d'exploitation +autre produits -Dotations aux amortissements, dépréciations -Autre charges	
= Résultat d'exploitation +/- Quote-part de résultat sur opérations faites en c +produit financier - Charges financières	
= Résultat courant avant impôt +/- résultat exceptionnel -participation des salarié -impôts sur bénéfices	
Résultat de l'exercice	

SOURCE : tableau des SIG journal officiel

2 Capacité d'autofinancement :

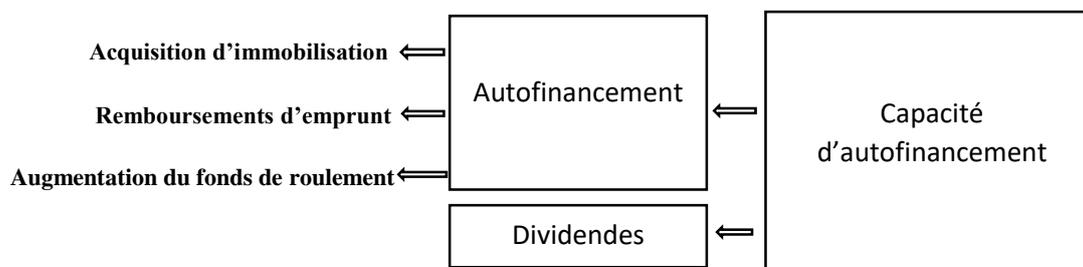
« La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagé par l'activité de l'entreprise durant l'exercice et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité » ¹

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise. Elle est égale à :

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

2.1 L'emploi de la capacité d'autofinancement

Figure N°1.2 : L'emploi de la capacité d'autofinancement



¹ Béatrice et Francis Grand Guillot, Op.cite., P63

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Source : figure adapté de G LANGLOIS, M MOLLET, (2008), manuel de gestion financière, éd Berti Alger, p 77

2.2 Calcul de la CAF

La CAF à son tour se calcul par deux méthodes ; à partir du résultat net (la méthode additive) ou bien à partir de l'EBE (la méthode soustractive)

2.2.1 La méthode de calcul soustractive :

La capacité d'autofinancement est calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation auquel on ajoute les produits encaissables (sauf les produits des cessions d'élément d'actif), puis duquel on retranche l'ensemble des charges décaissables¹

Tableau N°1.5 : mode de calcul de la CAF à partir de l'EBE

Libellé	Montant
Excédent brut d'exploitation + autres produits de gestion courante +-Quote-part de résultat sur opérations faites en commun + produits financiers + transfert de charges -charges financiers +produits exceptionnels -charges exceptionnelles -participation des salariés aux fruits de l'expansion -impôt sur les bénéfices	
Capacité d'autofinancement (CAF)	
La quote-part de résultat sur opérations faites en commun sont des gains ou des pertes réalisées avec des groupements d'intérêt économique(GIE) ; ils sont inclus dans les comptes 75et 65, mais apparaissent dans une ligne séparément dans les comptes de résultat. Sauf reprise sur dépréciations et provisions. Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financiers. Sauf : -produits des cessions d'immobilisations. -quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice. -reprise sur dépréciation et provisions exceptionnelles. Sauf : -valeurs comptable des immobilisations cédés -dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnels.	

Source : tableau adapté de : GRANDGUILLOT Francis et GRANDGUILLOT Beatrice, 2018 Analyse financière, éd. Gualino, paris p12

¹ Béatrice et Francis grand Guillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p8

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

2.2.2 La méthode de calcul de la CAF à partir du résultat net (ascendante) :

Le calcul de la CAF par la méthode additive, consiste à ajouter au résultat net de l'exercice les charges non encaissables (reprise sur amortissements et provisions).

Tableau N°1.6 : mode de calcul de la CAF à partir du résultat net :

Libellé	Montant
Résultat net de l'exercice +dotations aux amortissements, dépréciations et provisions +valeurs nette comptable des éléments d'actifs cédés -reprises sur amortissement, dépréciations et provisions -produit de cession d'élément d'actifs cèdes -quote-part de subvention virée au résultat de l'exercice	
Capacité d'autofinancement	

Source : tableau adapté de : GRANDGUILLOT Francis et GRANDGUILLOT Beatrice, 2018 Analyse financière, éd. Gualino, paris p13

3 Les ratios d'activité :

Ils mettent en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise.

3.1 Définition d'un ratio :

« Un ratio est un chiffre ou un pourcentage utilisé en analyse financière, il résulte d'une division opérée entre deux éléments issus de compte de résultat. Du bilan ou de l'information boursière. Cet indicateur peut être exploité à fin d'apprécier la situation d'une entreprise. Son évolution. Ou encore pour réaliser des comparaisons entre plusieurs sociétés d'un même secteur ». ¹

Tableau N°1.7 : Les ratios d'activité

Intitulé des ratios	Procédure d calcule	Commentaires et observations
Délai de stockage des marchandises	$\frac{\text{Stock moyen des marchandises}}{\text{Achats annuel des marchandises (HT)}} \times 360$	Les stocks sont de préférence retenus pour leur montant brut ; Toute augmentation de ces délais pèse sur la trésorerie et sera
Délai de stockage des matières premières	$\frac{\text{Stocks moyen des matières premières}}{\text{Achats annuel des matières premières (HT)}} \times 360$	

¹La rédaction JDN, Ratio : définition, [https://www. Joirdunet.fr/business/dictionnaire-économique-et-financier/1198801-ratio-définition/](https://www.Joirdunet.fr/business/dictionnaire-économique-et-financier/1198801-ratio-définition/) consulté le

Chapitre 1 : le cadre Conceptuel du diagnostic Financier

Délai de stockage des produits finis	$\frac{\text{Stocks moyen des produits finis}}{\text{Cout de production}} * 360$	donc Perçus comme négative à Priori, nécessitant une analyse des causes précises
Ratio délai de paiement moyen des clients	$\frac{\text{Clients + effets à recevoir}}{\text{Chiffres d'affaire annuel en TTC}} * 360$	Calcul du délai de crédit moyen accordé par la société à ses clients
Ratio délai de paiement moyen des fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs + effets à payer}}{\text{Achats annuels TTC}} * 360$	Calcul du délai crédit moyen accordé par les fournisseurs de société.

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea, 2018

Tableau N° 1.8 Les ratios de la valeur ajoutée

Intitulé des ratios	Procédure de calcul	Commentaires et observations
Part de la VA revenant au personnel	$\frac{\text{Salaires et traitement charges sociales}}{\text{valeur ajoutée}}$	Ratio permettant de suivre le poids des salaires.
Part de la VA revenant aux créanciers	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Valeur ajoutée}}$	Ratio permettant d'indiquer la capacité de la société à honorer les charges financières (norme < à 40%)
Rendement apparent de la main d'œuvre	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif moyen}}$	Ratio permettant de mesurer la productivité du facteur travail
Ratio d'intégration	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{CA}}$	Un ratio trop élevé traduira une activité industrielle de main d'œuvre ou mécanisée

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea, 2018

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

4 Effet de ciseau ¹

En gestion financière, l'effet de ciseau est un phénomène dans lequel le montant des produits et des charges d'une entreprise évolue d'une manière opposée. La représentation graphique de ce phénomène (les courbes du graphique) donne souvent l'image d'un ciseau d'où le nom effet de ciseau

4.1 Illustration graphique d'un effet de ciseau

L'effet de ciseau peut prendre plusieurs formes,

Figure N°1.3 : effet de ciseau défavorable

Une hausse importante des coûts d'un facteur de production face à une baisse des ventes des produits

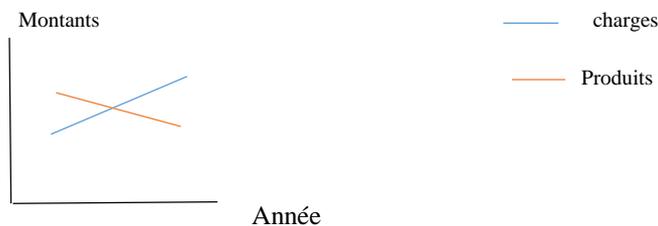
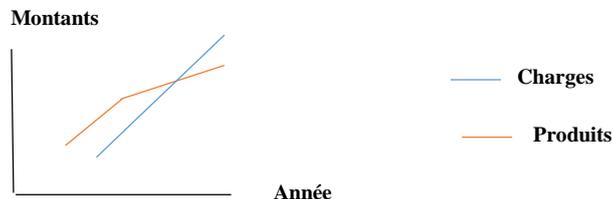


Figure N°1.4 : effet de ciseau démarrage d'une activité ou effet d'investissement

Une hausse importante des charges en début d'activité (effet de l'investissement)



Figure N°1.5 : effet de ciseau inquiétant



¹ IUT en ligne le diagnostic financier, http://www.unit.eu/cours/kit_gestion-ingenieur/chaoitre-2/compta-gestion-ingenieur/ING-P2-08/CHAPITRE-09/section-9-1.html, consulté 08/04/2022 à 13h30

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

5 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité d'une entreprise est le chiffre d'affaire pour lequel l'entreprise couvre la totalité de ses charges (CV+CF) et donc dégage un résultat nul.

Seuil de rentabilité = chiffre d'affaire critique = point mort

Section 3 : analyse de structure et l'équilibre financière

Dans cette section, nous allons identifier les informations nécessaires à l'analyse des bilans de l'entreprise, qui permet d'examiner et d'étudier sa situation financière.

1 Le bilan financière :

Le bilan financière est un « *document de synthèse dans lequel sont regroupés à une date donnée, l'ensemble des ressources dont ont disposé l'entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a fait* »¹

Le bilan financier est un document comptable qui indique à un moment donnée l'ensemble des ressources et emplois de l'entreprise.

Son objectif est d'analyser les masses présentes dans un bilan comptable mais sous un autre angle. En simplifiant à l'extrême, il indique : d'où vient l'argent et à quelles finalités il est employé.

1.1 Structure du bilan financière

Le bilan financière comprend les emplois et les ressources :

1.1.1 Les emplois ²

On distingue :

- **L'actif immobilisé** : l'actif immobilisé comprend les biens et les créances destinés à être utilisés ou à rester de façon durable dans l'entreprise.

Il est constitué des :

- Immobilisations incorporelles : frais de développement ; brevets ; logiciels ;....
Immobilisation corporelles : terrains ; constructions ; installation techniques ;....

¹ Jean barreau et jacqueline Delahaye, « gestion financière », édition DFCF, 4eme édition, Paris, 2001, p11

² K.CHIHA, « Gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006, p16- 21

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

- Immobilisation financière : titres de participation ; prêt ; titres immobilisé ;...
 - **L'actif circulant(AC)** : il comprend les biens et les créances liés au cycle d'exploitation et qui n'ont pas vocation à être maintenus durablement dans l'entreprise :
 - Valeurs d'exploitation (VE)
 - Valeurs réalisable (VR)
 - Valeurs disponible (VD)
- $VE+VR+VD=AC$

1.1.2 Les ressources :

On distingue généralement deux rubriques classées selon l'exigibilité croissante qui sont

- Les capitaux permanents KP
- Dettes à court terme DCT
- **Les capitaux permanents** : c'est l'ensemble des fonds propres et des dettes à long et moyen terme
- **Fonds propres** : regroupent les capitaux propres (capital social + réserve + report à Nouveau) et les provisions.
- **Dettes à long et moyen terme** : il s'agit des dettes contractées par l'entreprise dont l'échéance est plus d'un an.
- **Les dettes à court terme (DCT)** dont l'échéance est de moins d'un an. On peut citer: dettes fournisseurs, banque (concours bancaire), autre créance...etc.

1.2 Le passage du bilan comptable au bilan financier¹

Afin d'assurer le passage du bilan comptable au bilan financier, il est nécessaire de faire certains retraitements pour les postes de bilan comptable. Ceux-ci doivent s'effectuer selon certaines règles.

1.2.1 Retraitements des postes de l'actif du bilan

- Les actifs sans valeurs (fictifs) plusieurs postes de l'actif figurent seulement pour les raisons techniques comptables d'équilibre de bilan, alors qu'ils sont des non valeurs. Ils sont éliminés de l'actif et retranchés des capitaux propres. Il s'agit essentiellement de : frais d'établissement, frais de construction et frais de recherche et de développement. Ces éléments figurent aux investissements.

¹ KEBIR Nassim et SLAMANI Yacine : mémoire fin d'études, master finance Diagnostic financier comme outil de mesure de la performance dans l'entreprise : Cas de l'entreprise nationale ENIEM, UMMTO, 2016, p13

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

- Les charges à partir sur plusieurs exercices : ce sont des charges engagées par l'entreprise dans un exercice, mais cet exercice ne peut par le supporter seul. Ils seront imputés par partie à l'autre exercice (maximum 5ans).
- Les primes de remboursement des obligations
- Ecart de conversion actif (pertes de change latentes)
- Les investissements : les valeurs d'origines peuvent ne pas refléter les valeurs actuelles du marché (vénales), la comparaison entre elle peut donner une différence, selon deux cas : si la valeur nettes comptable est supérieure à la valeur réelle : (moins-value), elle est retranchée des capitaux propres ; si la valeur réelle est supérieure à la valeur nette comptable (plus-value), ces écart constaté sont ajoutés aux capitaux propres.
- Le fonds de commerce : par principe de prudence, certaine auteurs préfèrent l'éliminer de l'actif. Il est retranché des capitaux propres.
- Les valeurs mobilière de placement ; les titres de trésorerie sans délais et risque figurent généralement aux disponibilités (sauf indication)
- Les stocks de sécurité : la notion de stocks de sécurité est une partie de stocks (matières premières, produit finis.... Immobilisée pour une éventuelle utilisation.

Ils sont considérés comme des immobilisations financières

- Les effets escomptés avant l'échéance à une banque (effets remis à l'escompte). Pour apprécier l'importance des crédeurs accordés aux clients, le montant des EENE doit donc être réintégré dans les créances d'exploitation et les concours bancaire courant.
- La répartition du résultat : le résultat peut être affecté (après avoir épongé toutes les pertes précédentes et la quote-part des réserves légales) aux réserves, ou distribué aux actionnaires par le nombre d'actions détenues (dividendes)

1.2.2 Retraitements des postes du passif

- Les dividendes à payer : (la part des actionnaires du résultat) elles sont retranchées du résultat et reclassé aux dettes à moins d'un an (dettes à court terme).
- Les dettes fiscales latentes sont reclassées aux dettes à court terme, parce qu'elles ne sont pas réellement des fonds propres, mais des dettes à payer au fisc (redevances).

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

- Les provisions pour risque et charge selon échéances, elles sont classées aux :
dettes à court terme ou à long terme.
L'écart de conversion-passif : est ajouté aux capitaux propres (par principe de prudence, il est préférable de l'éliminer du passif).
- Les produits constatés d'avance selon leurs échéances, ils sont classés aux dettes à long terme ou à court terme.

Tableau N°1.7 : Présentation schématique du bilan financier

Actif	Passif
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net +plus-values latentes +part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances....) +charges constatées d'avance à plus d'un an - moins-value latentes -part de l'actif immobilisé net à moins d'un an -capital souscrit non appelé Postes constituant l'actif fictif à éliminer : Frais d'établissement Primes de remboursement des obligations Charges à répartir (frais d'émission d'emprunt)	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres +plus-values latentes comptes courant bloqués écart de conversion – passif part d'écart de conversion actif non couverte par une provision impôt latent sur subventions d'investissements et provisions règlementées -actif fictif net - moins –values latentes <ul style="list-style-type: none"> • Dettes à plus d'un an provisions à plus d'un an +impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions règlementées produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
Actif circulant net -part de l'actif circulant net à plus d'un an +charges constatées d'avance à moins d'un an +part de l'actif immobilisé à moins d'un an +effets escomptés non échus +capital souscrit non appelé +part d'écart de conversion actif couverte par une provision.	Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses dettes financières à moins d'un an provisions à moins d'un an impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions règlementées. effets escomptés non échus produits constatés d'avance à moins d'un an
Total actif	Total passif

Source : tableau adapté de : GRANDGUILLOT Francis et GRANDGUILLOT Beatrice, 2018 Analyse financière, les points clés pour réussir une analyse ou un diagnostic financier, éd. Gualino, paris p

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

2 Le bilan fonctionnel

« Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en Masses homogènes selon ces trois fonctions (investissement, financement, exploitation) et présenté en valeur brutes »¹

Le bilan fonctionnel a pour objet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'analyse en vertu de la règle d'or de l'analyse financière : un équilibre minimum doit être respecté entre la durée d'un emploi de la durée de la ressource qui le finance.

Tableau N°1.8 : Présentation schématique de bilan fonctionnel

Emplois	Ressources stable
Actif immobilisé brut +valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail +charges à répartir brut +écart de conversion actif - écart de conversion passif -intérêt courus sur prêts Postes à éliminer capital non appelé primes de remboursement des obligations	Capitaux propres +amortissement et dépréciations +amortissement du crédit-bail +provisions -capital non appelé dettes financiers valeur nette des équipements financières crédit-bail -prime de remboursement des obligation intérêt courus sur emprunt +écart de conversion (passif) -écart de conversion(actif) -concours bancaires et soldes
Actif courant brut	Dettes courant
Actif exploitation stock +avances et acomptes versés sur commandes +créance d'exploitation +effet escomptes non échus +charges constatées d'avance d'exploitation +écart de conversion (actif) -écart de conversion (passif) actif hors exploitation créances hors exploitation +charges constatées d'avance hors exploitation +capital souscrit appelé non versé +intérêt courus sur prêts trésorerie active	Passif d'exploitation avances et acomptes versés sur commandes +dettes d'exploitation +produit constatées d'avance d'exploitation dettes sociales et fiscale d'exploitation +écart de conversion (passif) -écart de conversion (actif) passif hors exploitation +dettes fiscale +produits constatées d'avance hors exploitation intérêt courus sur emprunt trésorerie passif (T) concours bancaires courants et solde créditeurs

¹Béatrice et Francis Grand Guillot, op cite, p 109

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

valeurs mobilières de placement + disponibilité	banque +effet escomptes non échus
Total	Total

Source : tableau adapté de : GRANDGUILLOT Francis et GRANDGUILLOT Beatrice, 2018 Analyse financière, les points clés pour réussir une analyse ou un diagnostic financier, éd. Galion, paris p10

2.1 Les indicateurs d'équilibres financiers :

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux, le Fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, mis en relation.

2.1.1 Le fond de roulement :

Selon GRANDGUILLOT Béatrice et Francis : « *Le fonds de roulement financier permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ; il est un indicateur de sa solvabilité et de son risque de cessation de paiement. Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers* »¹

2.1.1.1 Calcul de fond de roulement :

Il peut être calculé comme suit :²

Fonds de roulement = capitaux permanentes – actifs immobilisés.

$$\text{FR} = \text{KP} + \text{DLMT} - \text{VI}$$

2.1.1.2 Interprétation du fond de roulement

Le fond de roulement en principe doit être positif. Lorsqu'il est négatif, cela veut dire que L'entreprise ne finance pas la totalité de ses emplois avec les ressources stables, ce qui constitué un déséquilibre financier. On peut rétablir ce dernier soit:

- Par cession d'actifs immobilisés ou par la récupération des prêts à plus d'un an.
- Par augmentation du capital par un apport en numéraire ou par un emprunt bancaire.

¹ B et F, GRANDGUILLOT, op.cite, p.134.

² KEBIR (Nassim) et SLIMANI (Yacine), mémoire fin d'études : master finance « le diagnostic financier comme outil de mesure de la performance, cas entreprise nationale ENIEM TIZI OUZU », UMMTO, 2016, P18

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

2.1.2 Besoin en fond de roulement ¹

Le besoin en fond de roulement est le besoin de financement qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise, Il se compose en deux parties :

Tableau N°1.9: les parties de BFR

BFR d'exploitation (BFRE)	BFR hors exploitation (BFRHE)
Besoin de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation	Besoins de financement à caractère instable qui ne sont pas liés aux conditions d'exploitation
Actif circulant d'exploitation – dettes circulant d'exploitation	Actif circulant hors exploitation – dettes circulants hors exploitations

Source : F et B. GRANDGUILLOT. Op site p 22

Il se calcule par :

$$\text{BFR} = \text{emplois d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

2.1.2.1 Interprétation du BRF ²

Lorsque le BFR est supérieur à 0, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise soit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par les dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

Lorsque le BFR est égale à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

Lorsque le BFR est inférieur à 0, les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité de l'excédent de ressources dégager va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

¹ F et B. GRANDGUILLOT. Op cite, p135

² KEBIR Nassim et SLIMANI Yacine, mémoire fin d'études : master finance « le diagnostic financier comme outil de mesure de la performance, cas entreprise nationale ENIEM TIZI OUZU», UMMTO, 2016, P19

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

2.1.3 Trésorerie nette

« La trésorerie de l'entreprise est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir »¹

Elle se calcul ainsi :

$$\text{TR} = \text{fond de roulement} - \text{Besoin fond de roulement}$$

2.1.3.1 Interprétation de la trésorerie

- **TR supérieure à zéro**

Dans ce cas l'entreprise présente une croissance financière (bonne santé financière) puisqu'elle dispose de liquidité qui lui permet de faire face à une dette financière.

- **TR inférieure à zéro**

La trésorerie négative signifie que l'entreprise dépendante des ressources financières à CT. Ce qui met en danger son autonomie financière.

- **TR égale à zéro**

Cette situation reflète une autonomie financière à CT, cette indépendance est temporaire.

2.2 Les ratios de structure :

Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.

¹ Béatrice et Francis grand Guillot, op cite ; p135

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

2.2.1 Les ratios de fonds propres

Tableau N°1.10 : quelques ratios de FP

Ratios	Procédure de calcul	Commentaires et observation
Ratio du risque liquidatif	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$	La norme pour ce ratio est fixé à 25/30%
Ratio d'endettement global	$\frac{\text{Dettes globales extérieurs}}{\text{Passif}}$	Exprime le poids des capitaux engagés dans la société
Ratio d'endettement financière	$\frac{\text{Dettes à moyen et long terme}}{\text{Capitaux propres}}$	Ratio devant être inférieur à 1

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea, 2018

2.2.2 Les ratios d'équilibre financier

Tableau N° 1.12 : les ratios d'équilibre financier

Intitulé des ratios	Procédure de calcul	Commentaires et observations
Ratio de fond de roulement	$\frac{\text{Ressources stables brutes}}{\text{Actif immobilisé brut}}$	Un ratio supérieur à 1 atteste d'un fonds de roulement positif
Ratio de trésorerie immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$	Exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses seules liquidités
Ratio trésorerie	$\frac{\text{Créances + disponibilité relative}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ratio exprimant la même capacité que le ratio précédent mais élargissant le concept de liquidité en intégrant les créances
Ratio de remboursement des DLMT	$\frac{\text{Dettes à moyen et long terme}}{\text{CAF annuelle}}$	Ce ratio doit être inférieur à 3 - 4 ans

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea, 2018

3 Tableau de financement

Le tableau de financement ou tableau d'emplois-ressources est un tableau de flux de fond. Il permet de mettre en valeur l'équilibre financier.

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

« Le tableau met en évidence d'une part, les emplois nouveaux ; investissements, remboursement de dettes financières, distribution... et d'autre part les ressources nouvelles utilisés pour financer ces besoins : capacité d'autofinancement, emprunts, apports, cessions d'actifs... »¹

Tableau N°1.13 : présentation du tableau de financement

Emplois	Ressources
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice acquisition d'éléments de l'actif immobilisé : immobilisation incorporelles immobilisations corporelles immobilisations financière charges à répartir sur plusieurs exercice réduction des capitaux propres (réduction du capital, retraits) remboursement des dettes financières	Capacité d'autofinancement de l'exercice cessions ou réduction d'éléments de l'actif immobilisé cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles cessions ou réductions d'immobilisations financières augmentation des capitaux propres augmentation de capital ou apports augmentation des autres capitaux propres augmentation des dettes financières
Total des emplois	Total des ressources
Variation du fonds de roulement net globale (ressources nette) (si total des ressources sup au total des emplois)	Variation du fonds de roulements net global (emplois net) (si total des emplois sup au total des ressources)

Sources : recrois pascal, 2018, DCG 6-finance d'entreprise, éd gualino, p85

4 Tableau des flux de trésorerie :

« Le tableau des flux de trésorerie explique la variation de la trésorerie, relative à une période donnée. Il renseigne l'entreprise sur les encaissements et les décaissements, réalisé au cours d'une période, liée aux opérations propres à l'activité, à l'investissement et au financement »²

Il permet :

D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;

D'informer sur la capacité de l'entreprise ;

D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;

¹ AMELON Jean-Louis, (2004), Gestion financière, 4ème Edition, éd. Maxima, Paris, p. 143

² Béatrice et Francis grand Guillot, op cite ; p135

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de la trésorerie ;....

Tableau N°1.14 : Présentation schématique du tableau des flux de trésorerie

Opérations	Montant
<p style="text-align: center;">Opération d'exploitation</p> + capacité d'autofinancement (CAF) -D besoin fond de roulement (D BFR)	
<p>Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation (ETE)</p>	
<p style="text-align: center;">Opération d'investissement</p> -acquisitions d'immobilisations +cession d'immobilisations +subvention d'investissement reçus +/-incidence de la variation de trésorerie sur opérations d'investissements	
<p>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement FTI</p>	
<p>Opération de financement</p> +augmentation de capital en numéraire - réduction de capital - dividendes versés +émission d'emprunt - remboursement d'emprunt	
<p>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (FTF)</p>	
<p>FTT=FTE+FTI+FTF</p>	

Source : Herve Ravily serrete ; « principe d'analyse financier » ; éd Hachette livre ; paris ; 2009, p116

Section 4 : analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité de l'entreprise consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de cette dernière. Il s'agit donc de procéder à une appréciation des performances de l'entreprise.

1 Définitions

La rentabilité c'est le critère essentiel sur lequel se fondent les dirigeant de l'entreprise.

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

La rentabilité économique et rentabilité financière sont deux indicateurs qui envisagent la performance de l'entreprise sous deux aspects différents et complémentaire.

« La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre le résultat obtenu et les moyennes mises en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est dont l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice » ¹

2 Types de rentabilité

2.1 La rentabilité économique ou (ROA)

La rentabilité économique mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement).

2.2 Le calcul de la rentabilité économique

Elle est obtenue en divisant le résultat économique (résultat d'exploitation après impôt) par le montant des capitaux engagés pour obtenir ce résultat (actif économique).

Rentabilité économique = résultat d'exploitation après impôt / actif économique

3 La rentabilité financière²

Mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres.

3.1 Le calcul de la rentabilité financière

Elle est obtenue en divisant le résultat net par le montant des capitaux propres :

Rentabilité financière = résultat net / capitaux propres

4 L'effet de levier

L'effet de levier explique le passage de la rentabilité économique à la rentabilité financière, en fonction du taux d'endettement et du coût de la dette. ³

¹ LAZIB Yasmine, LOUNIS Saadia mémoire de fin d'études master « l'impact de la politique de financement sur l'équilibre financier de l'entreprise » UMMTO, 2019, p75

² *Ibid.*

³ Laurence Le Gallo op cite, p9

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

4.1 Calcul de l'effet de levier ¹

L'effet de levier peut s'exprimer de la façon suivante

$$\text{Rentabilité financière} = \text{rentabilité économique} + \text{effet de levier}$$

$$Re * (1 - T) + (Re - i) * L * (1 - T)$$

Tel que :

RE : rentabilité économique

T : taux d'imposition

I : cout moyen de la dette

L : levier, soit dettes/ capitaux propres

4.2 Interprétations de l'effet de levier

Il peut se présenter en deux cas :²

- Effet de levier positif, si la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt des emprunts, la rentabilité des capitaux propres (la rentabilité financière) croît avec l'endettement.
- L'effet de levier est négatif on l'appelle aussi effet de massue, si la rentabilité économique devient inférieure au taux d'intérêt des emprunts, le cout d'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique.

¹ SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieure de gestion et d'économie numérique, kolea, 2018

² MENGUELLAT (Brahim), BERRAZ (Abderezak) mémoire fin d'étude master « le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance financière, cas de la SONALGAZ » UMMTO, 2020, p 45

Chapitre 1: le cadre conceptuel du diagnostic financier

Conclusion :

En conclusion, Ce chapitre nous a permis d'avoir une bonne connaissance des concepts fondamentaux spécifiques au diagnostic financier ou nous Avon définir ces défèrent notions et expliquer la méthodologie suivi pour le réaliser

Nous avons arrivé à monter que grâce au diagnostic financier, les dirigeants portent un jugement finis sur la santé financière de l'entreprise.

Le diagnostic financier occupe une place très importante dans toutes les entreprises, c'est un outil indispensable et essentiel pour une gestion meilleure.

Le cadre conceptuelle de la performance

Chapitre 2 : Le cadre conceptuelle de la performance

Introduction

Le but principal de chaque entreprise c'est d'assurer sa croissance d'année en année, les entrepreneurs cherchent donc à augmenter leurs chiffres d'affaires continuellement pour assurer une grande part du marché. Pour se faire, l'entreprise doit placer sa performance parmi ces besoins fondamentaux.

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. Associé à tout système ou activité, le terme performance est largement utilisé et étudié dans son concept, sa mesure, son mode de gestion, Son caractère temporel, bien que présent dans l'ensemble de ces aspects reste toutefois peu ou implicitement abordé. Dans le but d'analyser cette dimension de la performance.

Commençons par nous faire une idée sur la notion de performance.

Section 1 : notions de base sur la performance

1 Historique :

Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, un succès ou un emploi réalisé. L'origine du mot remonte au 19^{ème} siècle où il désignait un succès réalisé par un cheval dans une course, puis la réalisation d'un exploit sportif. Au 20^{ème} siècle, il indiquait de manière chiffrée les capacités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de l'économie, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie par la réalisation des objectifs organisationnels quelque-soient leurs natures et leurs variétés.¹

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme «la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ».²

Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus [BOURGUIGNON, 2000]³

Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.

Le concept de performance se fonde traditionnellement sur les aspects matériels et financiers. La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante, cependant, elle se concentre sur seulement les aspects liés à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie c'est-à-dire généralement sur les indicateurs de performance commerciale ou financière favorisant les indicateurs de performance globale de l'entreprise. Ces dernières années ont érigé la stratégie de la rupture en système de management.

¹ Angèle Renaud, Nicolas Berland. « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France. Pp CD-Rom, 2007, P03

² Angèle Renaud, Nicolas Berland op cite, P04

³ BOURGUIGNON, Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, 2000, p. 934

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

2 Définition de la performance :

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept.

Selon Albanes (1978) : « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* »¹

Selon KHEMAKHEM « *la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré des réalisations du but en cherché* »²

Selon Miles (1986) « *la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique* »³

Selon **PHILIPPE LORINO**, il définit la performance comme étant « *Tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur -coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément* ». Elle est aussi « *tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques* »⁴

Pour **MALLOT Jean louis** et maître **JEAN Charles** définis la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

A travers ces différentes définitions de la performance, on peut conclure que cette notion recouvre deux éléments essentiels. En premier lieu, une entité ou organisation est performante lorsqu'elle arrive à atteindre les objectifs préalablement fixés avec une utilisation efficace et efficiente des ressources allouées. En deuxième lieu, la notion de performance intègre l'idée de concurrence et de compétitivité, dans cette situation une entreprise est dite performante lorsqu'elle est meilleure que ses concurrents directs.

¹A PAYETTE, « *efficacité des gestionnaires et des organisations* ».p233

² MACH ESNAY : « *Economie d'entreprise* », édition, EYROLLES, Paris, 1991, P.38.

³ LEVIN A.Y et MINTON J.W, « *Determining organizational performance: another looks, and an agenda for research* », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

⁴ LORINO Philips, « *méthode et pratique de la performance* »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

3 Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

3.1 L'efficacité :

Nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat Atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹

L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. Pour OLIVIER Meier « *l'efficacité est le fait d'atteindre les résultats Attendus* »²

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

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

3.2 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, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits»³

Ou « C'est le rapport entre l'effort et /es 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 »⁴

¹ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

² MEIER O, « *DICO du manager* », Ed.Dunod, Paris, 2009, p240.

³SAOU Ouanissa et ABBACHE Khelaf, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017, p29

⁴ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

Donc nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

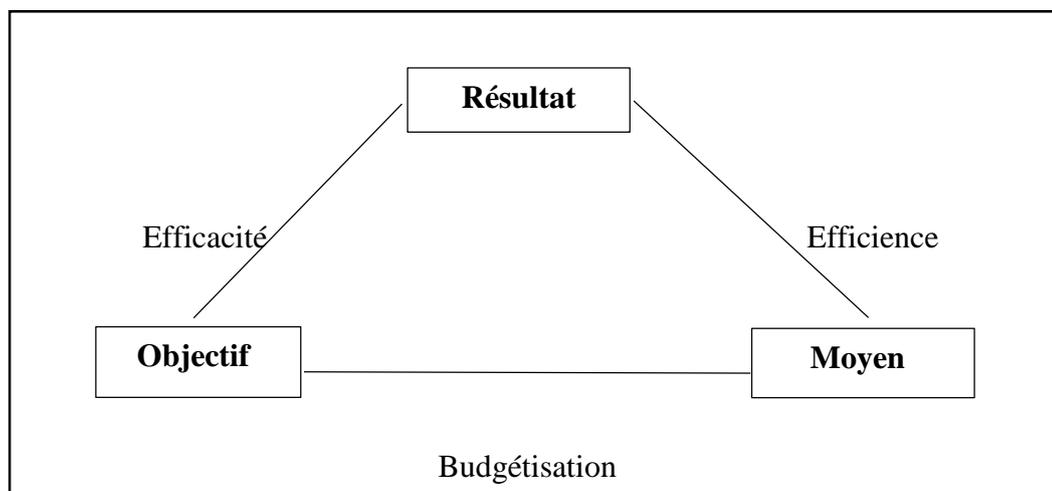
3.3 La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre En vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.¹

3.4 L'économie

Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible, Consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût , On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de Tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, Physiques et financiers de la gestion. ²

Figure N°2.1 : Triangle de la performance



Source : Bartoli A. (1997), « le management des organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, p79

¹ BAROUDI Saliha et TAHIR Nadia, « Le tableau de bord et la performance de l'entreprise Cas du la SPA BMT » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.

² Henri Bouquin, comptabilité de gestion, Économica, mars2000, p56

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

Ces trois logiques peuvent être définies comme suit :

- **La logique d'efficacité** : Elle représente le lien entre les résultats obtenus et les objectifs à atteindre. Selon De La Villarmois (2001)¹, l'efficacité est la capacité de réalisation des objectifs. Il s'agit de réaliser toutes les actions prévues même si on doit y consacrer des ressources additionnelles.
- **La logique d'efficience** : elle représente le lien entre les moyens alloués et les résultats obtenus.
- **La logique de la budgétisation** : elle vise à définir une référence, à priori, concernant l'allocation des ressources en fonction d'une activité à réaliser.

4 Les types de la performance :

La performance de l'entreprise résulte de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer plusieurs types de la performance qui sont les suivants :

4.1 **La performance organisationnelle** :

Dans le domaine de gestion, on peut définir la performance organisationnelle comme un résultat final dans une organisation, ou bien la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs (efficacité), avec une bonne manière (efficience) et au minimum de temps (rapidement, pertinence).²

La performance organisationnelle basée sur quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle qui sont :

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

¹ De La Villarmois (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, p1.

² MICHEL KALIKA, « *structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances* », Edition Economica, Paris, 1988, P132

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

4.2 La performance stratégique et concurrentielle :

La performance stratégique et concurrentielle ce n'est pas une performance à court terme, mais à long terme, qui est basée sur le maintien d'une distance avec les concurrents, à travers ses ressources, ses capacités et une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

4.3 La performance humaine¹ :

Pour M. Lebas, la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre, leurs sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail.

La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui traite au futur et non au passé.

4.4 La performance financière :

La performance financière a principalement deux spécificités .premièrement, elle semble être facile à exprimer car le finance étant, par principe plus quantitative que qualitative, un instrument de mesure simple à élaborer .Deuxièmement, la performance financière représente les résultats de divers services dont elle exprime la partie visible ; dans ces conditions un consensus sur un critère unique de performance nécessite un accord préalable sur ces facteurs déterminants.²

4.5 La performance économique :

Dans les entreprises, la performance économique est le résultat des décisions et des actions des opérationnels : directions de production et de commercialisation, il faut donc améliorer la gestion de ces services en maximisant la production et en minimisant les couts pour optimiser les indicateur de la performance ; un tel objectif nécessite un certain niveau de compétence dans les domaines de³ :

- l'identification et la classification des type de cout ;
- la définition d'une stratégie de réduction des couts ;
- la mise en place de méthode de réduction des couts

¹ M. Lebas, « *performance : mesure et management. Faire face a un paradoxe* », groupe HEC, Paris, 1998,p86

² Caby J et hirigoyen G (1997) : « la création de la valeur de l'entreprise », Economica. P139

³ CHADLIA Amel eps SAIDI(2017) support de cours : « Performance et gouvernance de l'entreprise », p05

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

4.6 La performance sociale ¹:

La répartition des types de contrat de travail peut servir comme un moyen de mesure de la performance sociale, comme d'autres questions liées à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, du nombre de nouveaux employés par année, de l'insertion de travailleurs handicapés, mais aussi des conditions générales de travail et du niveau des rémunérations.

4.7 La performance stratégique² :

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenus par une forte motivation (système d'incitation et de récompenses) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

4.8 La performance technologique ³

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise. Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans le sujet.
- Bilan d'activité des équipements traitant ses innovations.
- Les ajustements périodiques de l'organisation.

4.9 La performance globale :

La performance globale peut être définie « comme une mission multidimensionnelle, économique, sociale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises

²KEBIR NASSIM et selimani yacine« Diagnostic financier comme outil de mesure de la performance dans l'entreprise » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.p87

³ KEBIR NASSIM et selimani Yacine, op cite, p98

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » .cette performance se définit par des indicateurs multi-acteurs et non par une mesure en quelque sorte unique. ¹

5 Les caractéristiques de la performance² :

La performance a les caractéristiques suivantes :

- **La mesurabilité** : la performance se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser les indicateurs et les critères qualitatifs et quantitatifs adaptés ;
- **La comparabilité** : la performance se compare, soit dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs exercices), soit dans l'espace (au secteur).
- **L'explication (ou l'interprétation)** : La performance s'explique par des facteurs Internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

6 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 :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations

¹ Leptit M .performance globale :vers une prise en compte des effets non marchands in commissariat générale du plan ouvrage collectif- entreprise et performance globale –outils , évaluation , pilotage , paris , economica,2017,p67

² DJEDOU Mounira, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en finance et comptabilité, le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, ESC Kolea, 2016, P30

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

7 Performance interne et performance externe :

La performance de l'organisation est estimée différemment selon les acteurs de l'organisation, puisque ils ont des finalités distinctes. C'est pour cela qu'on distingue deux types de performance.

7.1 La performance interne¹ :

Elle s'appelle aussi la performance de l'unité dans une entreprise, qui se produit par la combinaison de ses ressources internes.

- **La performance humaine** : est la performance de l'individu qui peut être

Susceptible d'apporter une valeur ou un avantage compétitif.

- **La performance technique** : est la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques.
- **Performance financière** : est l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles.

7.2 La performance externe² :

Elle s'adresse aux acteurs externes qui ont une relation contractuelle avec l'organisation, elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers et porte sur le résultat présent et futur.

Le tableau suivant fait ressortir la différence de chaque performance :

¹ BAROUDI Saliha et TAHIR Nadia, « *Le tableau de bord et la performance de l'entreprise Cas du la SPA BMT* » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.P37

² SAOU Ouanissa, ABBACHE Khelef, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », thèse de master, science de gestion, soutenue à Université Abderrahmane MIRA, 2017, p87

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

Tableau 2.1 : La comparaison entre la performance interne et externe :

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands	Aboutir à la définition des variables
Equilibres	d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

Section 2 : Mesure et indicateur de la performance

Mesurer la performance est une étape importante à la gestion d'entreprise, d'où la nécessité d'un système de mesure de performance efficace.

Le système de mesure de la performance constitue un outil comportemental puissant. Il devrait inclure des indicateurs justes, liés à la stratégie de l'organisation afin de guider les dirigeants dans leurs actions (Lorino, 1997). Ces indicateurs représentent une alarme pour les responsables hiérarchiques de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier la situation dans laquelle, se situe l'organisation et le niveau d'atteinte de ses objectifs.

Hronec (1995) a signalé aussi que les indicateurs de performance de vraiment piloter la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise de manière à ce que tous ses membres la connaissent et sachent quels sont les liens entre leurs actions et la performance. Dans ce même sens, Lorino (1997) mentionne que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, et une efficacité cognitive :

- Opérationnellement, l'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, donc :
- il est étroitement lié à un processus d'action précis ;
- Stratégiquement, l'indicateur doit correspondre à un objectif stratégique dont il mesure l'atteinte (indicateur de résultat) ou informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ; ¹

1 Les principes de base de mesure de performance² :

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs, mais doit être entourer de précautions

- Principe d'exhaustivité.
- Principe de contrôlabilité.
- Principe d'indépendance
- Principe de dualité.
- Principe de performance des indicateurs

¹ Chiraz Fadhila (2017), impact de gestion des risques sur la performance d'entreprise, thèse de master, science de gestion, soutenue à HEC Koele, 2017, p 35

² Caillât Allain, management des entreprises, édition hachette livre, France, (2008), P 38

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

- Principe de cohérence organisationnelle
- Principe de clarté et sélection limitée des indicateurs.

2 Définition d'un indicateur :

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.¹

Il y'avait de nombreuses Définitions de l'indicateur, on va citer quelques-uns.

« *Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »²

et aussi « *donnée quantifiée, qui mesure L'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »³

3 Typologies des indicateurs de performance⁴ :

3.1 Indicateur de résultat et indicateur de suivi :

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action .soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de Performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs :

C'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements. Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

¹ Friedrich.J.J, Comptabilité générale et gestion des entreprises, 6ème édition, Hachette, Paris, (2010), P330

² GUENNOU P, « *Les indicateurs de performances* », Edition Hermès, Paris, 2001, P. 150. Bonnef

³ Bonnefous C et Courtois A, « *Indicateurs de performance* », édition Hermès, Paris, 2001, P.25.

⁴ Mathieu Winand, Thierry Zintz, Management et évaluation de la performance, De boeck, Belgique, 1ere édition, (2014), p18.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

3.2 Indicateur de reporting et indicateur de pilotage

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.
- Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, Pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori.

4 Caractéristiques d'un bon indicateur¹ :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupent en quatre volets que sont :

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

¹ VOYER Pierre, « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », Presse de l'université du Québec, 1999, Québec. Page 68.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

5 Les principes de mesure de la performance¹ :

Après avoir fixé les objectifs à atteindre, les dirigeants doivent contrôler et s'assurer que les moyens ont bien été mis en œuvre et en adéquation avec leurs objectifs. Et ils doivent, également, comparer les résultats réalisés aux résultats prévus, pour entreprendre les mesures de corrections nécessaires.

Les principes de mesure de la performance se résument en deux points essentiels suivant

- **La contrôlabilité :**

Pour pouvoir mesurer la performance d'une entreprise il faut intégrer certains éléments servant de base à cette mesure. Cela ne signifie pas seulement qu'il s'agit simplement d'une opération de mesure de la performance, mais d'effectuer les corrections nécessaires si des écarts apparaissent

- **Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart :**

Un niveau de tolérance doit être fixé comme référence de mesure de la performance. La mesure de la performance doit être objective et basée sur des standards. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

- **Fidélité :**

La mesure doit présenter une image fidèle. Elle doit donner les mêmes résultats même si elle est pratiquée par des personnes différentes. Le standard doit être aculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

- **Exactitude :**

Il faut assurer une mesure exacte de la performance. Pour cette raison le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible, en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet d'identifier l'intervalle acceptable de la performance et non une performance absolue.

- **Sensibilité :**

¹ Berland N. (2009), « Mesurer et piloter la performance », E-book, p87.

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

La recherche de la significativité des résultats est le plus souvent le domaine des anciens responsables qui peuvent la déterminer grâce à leur longue expérience comme nous l'avons déjà cité, il existe de différentes formes de performance, et selon ces formes, des études ont été faites pour trouver une approche de mesure de performance selon l'optique (forme de performance) choisie par les responsables de cette mesure. Citons par exemple : les travaux de recherche suivants :

- **Selon J. Caby et al. (1996)** l'approche économique est basée sur la réalisation Des objectifs des propriétaires de l'entreprise, qui sont généralement de nature économique ou financière ;

Selon ces auteurs, la création de valeur passée ou anticipée se fonde, soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs, ou encore, sur une préférence pour les financements externes.

-**Selon B.S. Georgopoulous et A.S. Tannenbaum (1957)** L'entreprise doit adopter une approche systématique pour une bonne mesure de performance, cette approche est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Selon ces auteurs : « *l'efficacité organisationnel est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant des ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.* »¹.

- **Selon Robert Quinn et John² Rohbaugh (1983)**, la mesure de la performance, selon l'approche commerciale, doit décrire la performance des revendeurs et cela selon plusieurs Indicateurs à savoir : contribution au profit, loyauté du revendeur, contribution à la croissance...etc.

- **Selon Leonard Persons³ (1994)**, la mesure de la performance, selon l'approche de production, repose sur des indicateurs de la productivité, mais ce type d'approche est très sensible aux coefficients de pondération choisis (proportion des matières premières utilisées dans la production de chaque produit fini).

¹ J-P GRANDE, construire un système de mesure de la performance organisationnelle, département contrôle et Pilotage des organisations, ESCP-EAP, Paris, 2012, p07.

² MACH ESNAY : « *Economie d'entreprise* », édition, EYROLLES, Paris, 1991, P.3

³ BENNAI Fatma et BOUGHIDA Meriem, « *la contribution de contrôle de gestion à l'amélioration de la performance cas CANDIA* », mémoire de Master en comptabilité, contrôle et audit, Université de Bejaïa, 2014, P. 48

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

En effet, chacune des approches précédentes concerne une forme de la performance, alors qu'en réalité, l'entreprise cherche à améliorer toute forme de performance. Donc, il faut adopter une approche de mesure de la performance globale de l'entreprise qui cherche à satisfaire les objectifs de tout individu appartenant à cette entreprise.

6 Critères d'évaluation de la performance :

Il existe plusieurs modèles de mesure de la performance. Ceux-ci peuvent être regroupés en deux classes. La première, est dite le modèle unidimensionnel, et la seconde représente un modèle multidimensionnel.

La mesure de performance est basée sur l'appréciation des critères, appelés également indicateurs ; ces indicateurs influent de manière significative sur la performance de l'entreprise.

Les principaux critères de mesure de performance d'entreprise dont :

6.1 La rentabilité¹ :

Le critère de la rentabilité, c'est le critère essentiel sur lequel se fondent les dirigeants de l'entreprise.

Parmi les différents types de rentabilité les plus utilisés nous pouvons citer :

6.2 Rentabilité financière :

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un profit. Le ratio de la rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « return on equity » encore « ROE ».

$$\text{Rentabilité financier} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

6.2.1 Rentabilité des capitaux investis² :

Elle est établie à partir du passif de l'entreprise. D'un point de vue statique et comptable, on retient les ressources durables de l'entreprise, c'est-à-dire ses capitaux permanents, eux-mêmes constitués des capitaux propres et de l'endettement.

¹ K.CHIHA, « gestion et stratégie financière 2emeédition », édition Houma, Alger, 2006, page 96

²Berland, mesurer et piloter la performance, 2009. E-book, p87

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

Rentabilité des capitaux investis = (Résultat courant + Frais financiers) / Capitaux Investis

6.2.2 Rentabilité des capitaux propres :

C'est le ratio de rentabilité financière par excellence. Il compare le résultat net aux Capitaux propres ; et se situe bien dans l'optique de l'actionnaire qui met à la Disposition de l'entreprise.

6.3 Rentabilité économique :

*« C'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi, et le résultat économique obtenue »*¹

Le ratio de la rentabilité économique correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on assets » ou encore « ROA »

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat net} / \text{Actif total}$$

La rentabilité économique nous permet d'apprécier la performance de l'entreprise en retenant l'ensemble de ses capitaux durables utilisés (capitaux d'endettement et capitaux propres)

6.4 Rentabilité commerciale² :

Elle se mesure par le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaires. Concrètement, ce ratio donne le taux de marge que la société réalise sur ses ventes et permet aussi d'estimer ses résultats futurs en fonction des volumes de vente prévus.

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

Ou

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Chiffre d'affaires} / \text{Total actif}$$

¹ CHADLIA Amel, support de cours : Performance et gouvernance de l'entreprise, 2017, p12

² Chiraz Fadhila, op cite, p 38

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

6.5 La profitabilité :

C'est le profit dégagé pour une unité investis. Et selon Thomas (2011), « la profitabilité est la capacité de l'entreprise à dégager des profits, exprimés en brut par des marges ou traduits en trésorerie »¹ La profitabilité peut être mesurée par le ratio suivant :

$$\text{Taux de marge net d'exploitation} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire HT}$$

6.6 La productivité :

Selon collase (1999) : la productivité est : « *l'aptitude de l'entreprise à réaliser une production grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met en œuvre* »²

La productivité au sein d'une organisation est considérée totalement ou partiellement.

- **Productivité totale** : c'est le rapport entre une production et l'ensemble de facteurs de production consommés qui ont permis de la fabriquer.
- **Productivité partielle** : c'est le rapport entre une production et certains facteurs consommés de production qui ont permis de l'obtenir.

$$\text{Productivité partielle} = \text{output} / \text{input}$$

Section 3 : la performance financière

La performance financière à principalement deux spécificités. Premièrement, elle semble être facile à exprimer car la finance étant, par principe plus quantitative que qualitative, un instrument de mesure simple à élaborer. Deuxièmement, la performance financière représente les résultats de divers services dont elle exprime la partie visible ; dans ces conditions un consensus sur un critère unique de performance nécessite un accord préalable sur ses facteurs déterminants³

Pour bien cerner la notion de performance financière, nous allons d'abord la définir avant de présenter les déterminants de performance financière.

¹ Arcimoles C et Saulquin J. (2006), « finance appliquée » édition Vuibert, Paris, p95

² Colasse B 1999 : « L'analyse financière de l'entreprise », Editions la découverte, paris, p23

³ KEBIR Nassim ET SELMANI Yacine, op cite, page42

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

1 Notions de la performance financière :

Toute entreprise visant à améliorer sa productivité et sa rentabilité doit assurer un suivi rigoureux de sa performance financière en mettant en place un système de mesure et d'évaluation efficace.

Et cela nécessite des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable : le bilan, le compte résultat et leur annexes. Ces derniers contiennent des informations de base pour déterminer les indicateurs de la performance financière: rentabilité, solvabilité et autofinancement. On outre la performance financière peut être entendu comme les revenus issues de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.

2 La politique de la performance financière¹ :

La politique financière de l'entreprise est la conduite des affaires en ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre des décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de la maximisation de la richesse. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés, choisir les critères et les sous - objectifs pour les décisions intermédiaires et d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

3 Constructions d'un indicateur de performance financier²:

La construction d'un indicateur de performance financier comprend généralement les étapes suivant :

- Etape 1 : choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est –ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division ?
- Etape 2 : définition des paramètres des variables de l'étape1. Par exemple, les actifs sont –ils représentés par l'actif totale net (actif total moins dettes) ?

¹ FALL Aminata, Mémoire de master, « *Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR* », Centre africain d'études supérieures en gestion, 2014, p 14

²CHARLES HORNGREN, ALNOOR BHIMANI, srikant Datar, GEORGE FOSTER «Contrôle gestion et gestion budgétaire «3^{ème} édition », édition Houma, Alger, 2006, page 36

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

- Etape 3 : choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape 1 par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur de marché actuelle à la valeur actualisée ?
- Etape 4 : définition d'un objectif de référence pour la performance. par exemple, toutes les divisions doivent-elle avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?
- Etape 5 : choix de la périodicité des retours d'information, par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois.

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur. Les réponses aux questions posées lors de chaque option et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

4 Les indicateurs de la performance financière¹ :

4.1 1 La rentabilité² :

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre, et permet de mesurer la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux.

4.1.1 Taux de rendement des capitaux investis³ : (ou rendement de l'investissement (RDI),

Où return on invest, ROI) est le rapport entre une évaluation comptable du résultat et une évaluation comptable des capitaux investis.

Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = Résultat / capitaux investis

Ce taux de rendement constitue la méthode la plus répandue pour incorporer les capitaux investis dans un indicateur de performance. Il est conceptuellement séduisant car on y trouve, synthétisés en une seule valeur numérique, les principaux ingrédients de la rentabilité (chiffre d'affaire, coûts et capitaux investis). Il peut être comparé aux taux de

¹ CHARLES HORNGREN, ALNOOR BHIMANI, Srikant Datar, GEORGE FOSTER «Contrôle gestion et gestion budgétaire «3^{ème} édition », édition Houma, Alger, 2006, page 41

² Chiraz Fadhila, op cite, p 37

³ Barrette A et Berard (2000), «Gestion de la performance, lier la stratégie aux opérations », revue Internationale de gestion, volume 24, numéro 4 ; p15

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

rendement des autres possibilités d'investissement, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Comme tout autre indicateur, le taux de rendement des capitaux investis doit cependant être utilisé avec précaution et associé à d'autres indicateurs.

Le taux de rendement des capitaux investis est également connu sous le nom de taux de rendement comptable. Les dirigeants sacrifient souvent à l'américanisme en parlant « retour sur investissement » ou de ROI quand ils évaluent la performance d'une division ; Ils emploient l'expression plus traditionnelle de taux de rendement comptable quand ils évaluent la rentabilité d'un projet. Les entreprises ne définissent pas toutes, de manière identique, le numérateur et le dénominateur de taux de rendement. Certaines placent le résultat ; d'exploitation ou numérateur, d'autres se réfèrent au résultat net. Certaines entreprises mettent l'actif total au dénominateur d'autres considèrent l'actif net.

4.1.2 Résultat résiduel :

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal capital :

$$\text{Résultat résiduel} = \text{Résultat} - (\text{Taux de rendement exigé} * \text{Capitaux investis})$$

Le produit arithmétique du taux de rendement exigé par le montant des capitaux est parfois qualifié de **charges implicite** ou **charge supplétive**. Les charges supplétives sont des charges dont on tient compte en comptabilité de gestion alors qu'elles ne sont pas enregistrées par la comptabilité financière.

4.1.3 Taux de marge bénéficiaire :

Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé. Il est l'une des deux composantes du taux de rendement des capitaux investis pour calculer le taux de marge, nous divisons le résultat d'exploitation par le chiffre d'affaire.

5 La solvabilité¹ :

Il s'agit d'apprécier si l'entreprise est (et sera) en mesure de faire face au règlement de ses dettes lorsque celles-ci viennent (et viendront) à échéance. L'observateur cherche ainsi à estimer la vulnérabilité de l'entité étudiée en mettant en lumière des symptômes qui permettent éventuellement d'anticiper des incidents de règlement, une mise en cause de la continuité des activités et des opérations financières et, de façon plus grave encore, d'identifier des menaces pesant sur la survie de l'entreprise.

¹ Elie COHEN, « *Analyse financière* », éd ECONOMICA, 2006, Paris, p103

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

Le taux de solvabilité intéresse principalement les partenaires extérieurs qui sont Appelés à s'engager avec l'entreprise, au premier rang se trouve la banque.

Ce ratio peut être décomposé en plusieurs types des ratios :

- Ratio de financement des immobilisations aux fonds propres, et il est calculé comme suit :

Capitaux propres / valeurs immobilisées

Ce ratio nous indique la part des capitaux propres dans le financement de l'entreprise et il doit être supérieur ou égal à 1, et lorsqu'il est supérieur à 1, cela signifie que les capitaux propres financent non seulement les valeurs immobilisées mais financent aussi une partie des valeurs circulantes, c'est-à-dire que l'entreprise respecte le principe d'équilibre financier et par conséquent dispose d'un fonds de roulement propre.

- Ratio de financement des immobilisations aux capitaux permanents :

Capitaux permanents / valeurs immobilisés

Ce ratio est une expression du fonds de roulement et détermine son importance et son évolution dans le temps. Il permet d'apprécier la part des capitaux permanents d'une entreprise dans le financement des valeurs immobilisées. Ces deux ratios ci- haut cités indiquent dans quelle mesure les capitaux propres et permanents sont investis dans les constructions,

Machines et autres moyens de production.

- Ratio de financement des immobilisations par les dettes à long et moyen terme¹ :

Ce ratio indique la part de dettes à long et à moyen terme dans le financement des actifs

Fixes. Il est calculé comme suit :

Dettes à long et moyen terme / valeurs immobilisées

¹ KEBIR NASSIMET SELMANI YACINE, op cite ,page46

Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance

□ Il est en effet intéressant de déterminer le rapport existant entre les valeurs immobilisées et l'ensemble de l'actif, car l'entreprise qui immobilise une trop grande partie de son actif résiste difficilement aux crises économiques, d'où le ratio d'immobilisation :

Total actif / valeurs immobilisées

□ En dehors de ces ratios ci- haut mentionnés, il est conseillé de calculer le ratio de couverture de l'actif circulant, ce ratio permet de connaître dans quelle mesure le fonds de roulement couvre les actifs circulants, il se calcule de la manière suivante :

Fonds de roulement net global / actifs circulants

6 L'autofinancement¹ :

Il est défini comme le surplus monétaire que l'entreprise tire de son activité d'exploitation et qui reste à sa disposition de façon plus ou moins durable.

L'autofinancement représente l'épargne interne dégagé par l'activité de l'entreprise et consacrée au financement de ses investissements sous différentes formes (investissements de remplacement ou de maintien et investissement de croissance) ou à l'enrichissement de ses fonds propres.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre nous pouvons dire que les dirigeants d'une entreprise mettent en place des indicateurs de performance qui sont des outils de mesure permettant une meilleure visibilité sur le pilotage de l'entreprise.

Il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la performance.

La performance reste l'objectif recherché par toutes les entités en général, et par toutes les entreprises en particulier, car la performance est née pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

Le chapitre suivant va consister à l'application de ces théories dans un cas pratique au sein de la société nationale des assurances SAA

¹ K.CHIHA, « finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009, page 92

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

**Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic
financier au sein de la SAA**

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Introduction

Après avoir achevé les deux précédents chapitres théoriques pour bien comprendre notre thématique de recherche, ce présent chapitre sera donc consacré à la partie pratique ; ou nous allons essayer d'analyser la santé financière pendant une période de dix ans chez la Société Algérienne des Assurances (SAA), qui nous a donné l'opportunité de mettre en pratique toutes les notions théoriques.

Nous présentons, en premier lieu, l'organisme d'accueil de notre stage, et nous avons également consacré une section pour la démarche du diagnostic financier.

La dernière section sera l'objet de notre étude quantitative ainsi que l'interprétation des résultats obtenus qui nous sera utile pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous ferons une présentation générale sur l'entreprise SAA où nous avons effectué notre stage pratique durant une période de trois mois, puis une présentation organique de l'entreprise SAA.

1 Aperçu historique sur la SAA :

La société nationale d'assurance, par abréviation SAA est une entreprise publique Économique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches assurances, qui a été créée le 12 décembre 1963, juste après l'indépendance. A l'origine, cette entreprise était une société Mixte Algéro-Egyptienne.

A l'occasion de l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance,

La Société fut nationalisée le 27 Mai 1966 par l'ordonnance n°66-127.

En Janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activité a conduit la SAA à se spécialiser dans la branche des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile et l'assurance vie. Elle développe aussi des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités locales et aux institutions relevant du secteur de la santé. C'est à la suite de cela que la SAA a développé, d'une part le plein emploi et 74 d'autre part le rapprochement de l'assurance de l'assuré, ce qui a fait que la SAA dispose Aujourd'hui d'un réseau de plus de 500 agences et centres de formation.

En février 1989, dans la cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE au capital de 80.000.000 DA.

A la levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance, la SAA élargit en 1990 son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques Agricoles et des assurances de personnes.

Suite à la libéralisation du marché des assurances en 1995, la SAA s'est retrouvée dans la nécessité de redévelopper son réseau commercial pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue. C'est ainsi qu'elle a diversifié son réseau en agréant des agents généraux, d'une part, et d'autre part, en transformant le régime de rémunération du personnel des agences intégrées, désormais payé au revenu proportionnel au chiffre d'affaires encaissé.

En 2010, la SAA sépare les assurances de personnes de celle relative aux dommages, Elle a réalisé un capital social de 20 milliards de dinars en 2011.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Grâce à son lancement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile, la SAA reste le leader du marché algérien des assurances. En effet, en 2021, elle fait passer son capital social à 30 milliards de dinars et présente les Indicateurs les plus élevés du marché, permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :

- fonds propres : 34 milliards de dinars ;
- Placements : 46 milliards de dinars ;
- Actifs immobiliers : 29 milliards de dinars.

2 Activités de la SAA :

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre–faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise, Produits livrés, Professionnelle...) ;
- Assurance-crédit, Caution ;
- Assurance de personnes (individuelle, collective, assistance, retraite...) ;
- Assurance automobile.
- La banque assurance.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

3 Les produits d'assurances

Un produit d'assurance est, très généralement, un ensemble de garanties rassemblées en vue d'offrir, du point de vue de client, une protection contre les risques qu'il encourt du fait d'un bien ou de l'exercice d'une activité ; la réunion d'une pluralité de garanties dans un même produit facilite l'atteinte d'un chiffre d'affaires plus important en vue de couvrir notamment le coût de l'action commerciale ; ainsi, l'assurance automobile réunit, autour de garantie obligatoire «responsabilité civile », des garanties facultatives telles que l'assurance dommage, la défense recours, le vol, l'incendie, l'assurance individuelle du conducteur, l'assistance, etc...

Le produit détermine également des niveaux de garantie : existence de franchises, remboursement en tenant compte de la vétusté ou valeur à neuf, etc. Un produit d'assurance est un produit commercialisé par un assureur en agence ou en ligne à destination des personnes physiques ou des personnes morales dans le but de protéger et de garantir financièrement et juridiquement contre des risques inhérents à l'utilisation d'un bien ou d'un service. La création de produit d'assurance est également nécessaire pour couvrir les différents branches de l'assurance, la plupart de compagnies ont été, à l'origine, très spécialisées dans l'assurance incendie pour les grands sociétés traditionnelles, dans l'automobile ou la santé pour les mutuelles, avant de se diversifier. Actuellement Sur le marché, on trouve des milliers de produits d'assurance regroupés selon les différentes catégories d'assurance.

Les opérations d'assurance Les opérations d'assurance sont regroupées selon différentes catégories : assurances de « personnes » qui correspondent à un risque lié à l'espérance de vie- et assurances de « dommages » aux biens et de responsabilité. Les opérations d'assurances sont également différenciées selon la nature de l'indemnité promise « forfaitaire », si elle est décidée par les parties au moment de la signature de contact « indemnitaire », si elle correspondra au moment du préjudice subi. La différence est importante :

- Dans le premier cas, l'assureur connaît la somme qu'il devra verser en as de réalisation du risque (qui reste incertain) ;

- Dans le second, il peut seulement l'estimer. Les garanties liées à l'espérance de vie en principe peuvent seulement l'estimer. En principe, les assurances de personnes sont

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

volontaires quand les assurances de responsabilité sont le plus souvent obligatoires, le cas de l'assurance automobile étant le plus connu.

3.1 La distribution des produits d'assurance

La distribution, la vente et le marketing sont complémentaires, le marketing dépend toutefois totalement de l'entreprise et son rôle varie en fonction de la maîtrise de la distribution et de la vente. La distribution de l'assurance est assurée par plusieurs types de réseaux :

3.1.1 Les agents généraux d'assurance

Travailleur indépendant ou œuvrant dans le cadre d'une société qu'il a reprise ou créée, l'agent général est à la fois chef d'entreprise et mandataire de la société d'assurances dont il distribue les produits dans une circonscription territoriale et représente celle-ci auprès des clients et des prospects.

Le portefeuille constitué par les clients de son agence est la propriété de l'assurance. Il a des obligations envers la société d'assurances qui le mandate. Son activité s'inscrit dans un Cadre qui dépasse celui de sa seule entreprise : politique commerciale, marketing des produits, développement de l'activité,... Les orientations sont en fonction des objectifs de la société D'assurances. Les courtiers d'assurances commerçants inscrits au registre du commerce et des sociétés, les courtiers représentent Les clients pour le compte desquels ils recherchent, auprès des sociétés d'assurances, ou Parfois élaborent avec celles-ci, les garanties les plus adaptées à leurs besoins et négocient les conditions de tarif (en faisant jouer la concurrence par le biais d'appels d'offre), les conditions de souscription, de suivi et de règlement des sinistres.

Ces accords peuvent varier selon les compagnies, les types d'assurances et le montant du contrat. Il est donc le mandataire de l'assuré et n'est pas lié à une société d'assurances. Il est important de noter que le monde du courtage revêt un caractère particulièrement varié, allant du courtier individuel à des sociétés à dimension internationale comptant plusieurs milliers de salariés.

3.1.2 Les conseillers en assurances (réseau Salarie)

Il s'agit de commerciaux, le plus souvent salariés des sociétés d'assurances. Le conseiller en assurances gère et développe un portefeuille de clients et de prospects sur un secteur géographique prédéfini.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Il est chargé de promouvoir et de vendre les produits et services de la société qu'il représente. Pour cela il doit prospecter la clientèle, analyser ses besoins et lui proposer des solutions d'assurances adaptées.

3.1.3 Les guichets ou bureaux

La notion de guichet englobe les bureaux où sont accueillis les clients ; il s'agit aussi bien des locaux des mutuelles sans intermédiaires (MSI) que des locaux de la Poste, ou des établissements bancaires (réseaux de bancassurance).

Le salaire de guichet ou de bureau doit :

- Avoir une bonne connaissance des contrats, via des formations en interne, pour guider les clients dans leurs choix et répondre avec pertinence à leurs attentes ;
- Conseiller, négocier et conclure la vente des contrats ;
- Réaliser le suivi de son portefeuille de clients.

Les autres modes de distribution (Vente directe, internet et partenariats) En plus des réseaux traditionnels d'assurances, sont apparus de nouveaux modes de distribution sans aucun contact physique entre l'assureur et le client. Parmi ceux-ci, nous retrouvons la vente par correspondance, mais aussi la vente par téléphone, et depuis peu par Internet ou la mise en place de partenariats spécifiques

4 Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :

La Société Nationale d'Assurance emploie plus de 4000 personnes. Ces employés sont répartis sur le réseau de la S.A.A qui s'étend à travers tout le territoire Algérien :

Le réseau de distribution est constitué de 14 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 293 agences intégrées (directes et concédées) et de 119 agences agréées, ainsi que 18 Courtiers.

4.1 Siège : Direction Centrale :

Le Siège est situé au Quartier des affaires à Bab-Ezzouar, dans le but de renforcer la compagnie dans sa dynamique commerciale. Il constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble de la direction Régionale, que ce soit en production ou en sinistres. En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

le biais des directions régionales. Nous allons présenter brièvement certaines directions qui sont liées à la direction Centrale.

4.2 Direction de la Comptabilité

Cette direction est chargée d'appliquer les normes comptables selon le nouveau Système comptable Financier. Elle est chargée, également de la gestion fiscale de l'entreprise. Elle est chargée aussi d'étudier, d'organiser, d'orienter, de coordonner et de superviser l'ensemble des actions liées à la gestion comptable et à la gestion fiscale.

La Direction de la Comptabilité permet de :

- Assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des Différentes structures de l'entreprise ;
- Centraliser et exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise ;
- Etablir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les ; Recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise ;
- Apporter l'aide et l'assistance technique dans le domaine comptable aux structures Régionales ;
- Elaborer les situations fiscales centralisées ;
- Suivre le contentieux fiscal avec les inspections régionales et l'administration fiscale Au niveau central (DGE), en relation avec la Direction Contentieux et de la Réglementation.

4.3 Les Directions Régionales :

Au nombre de 14, elles sont réparties sur tout le territoire national, Constituant les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui pour l'ensemble des agences. Pour cela, ces Directions Régionales traduisent objectivement les faits et avec le maximum d'efficacité, la politique définie par le siège, donnant impulsions et directives nécessaires à ses agences. Les Directions Régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre le siège et leurs agences.

-La Direction Régionale assume deux fonctions, l'une administrative et l'autre technique.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

- La fonction administrative : consiste à la mise en œuvre du partage territorial de chaque agence et de mettre à leur disposition tout le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement.

- La fonction technique : consiste à prêter assistance aux agences pour les affaires dépassant leur pouvoir de gestion et le contrôle strict de la tarification et des règlements en matière de sinistres.

4.4 Les Agences :

Mise directement sous la responsabilité des directions régionales, l'agence est la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elle est en contact direct avec les clients. Elle a deux fonctions principales : la fonction administrative et la fonction technique :

a) La fonction administrative : elle se définit par la tenue des registres d'émission et d'annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques et décennaires.

b) La fonction technique : la gestion technique se définit par : la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution) qui a des obligations sociales et fiscales qui doit être toujours rentable.

Une agence est une entité à caractère commercial, financier et économique. C'est un point de vente (un lieu de production et de distribution). Elle est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail et de veiller à la bonne organisation des services. Il doit être en mesure de relever les erreurs possibles et qui peuvent engager sa responsabilité et celle de l'agence. L'agence est structurée en trois services : Service production, service sinistres et service comptabilité.

4.5 Direction des Finances :

La Direction des Finances est chargée de mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise.

Elle est chargée, également de :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

- la gestion budgétaire
- la fiscalité de l'entreprise.
- Conception et mise en place d'outils de décision
- tableaux de bord - Indicateurs de performance
- reportings de gestion et financiers

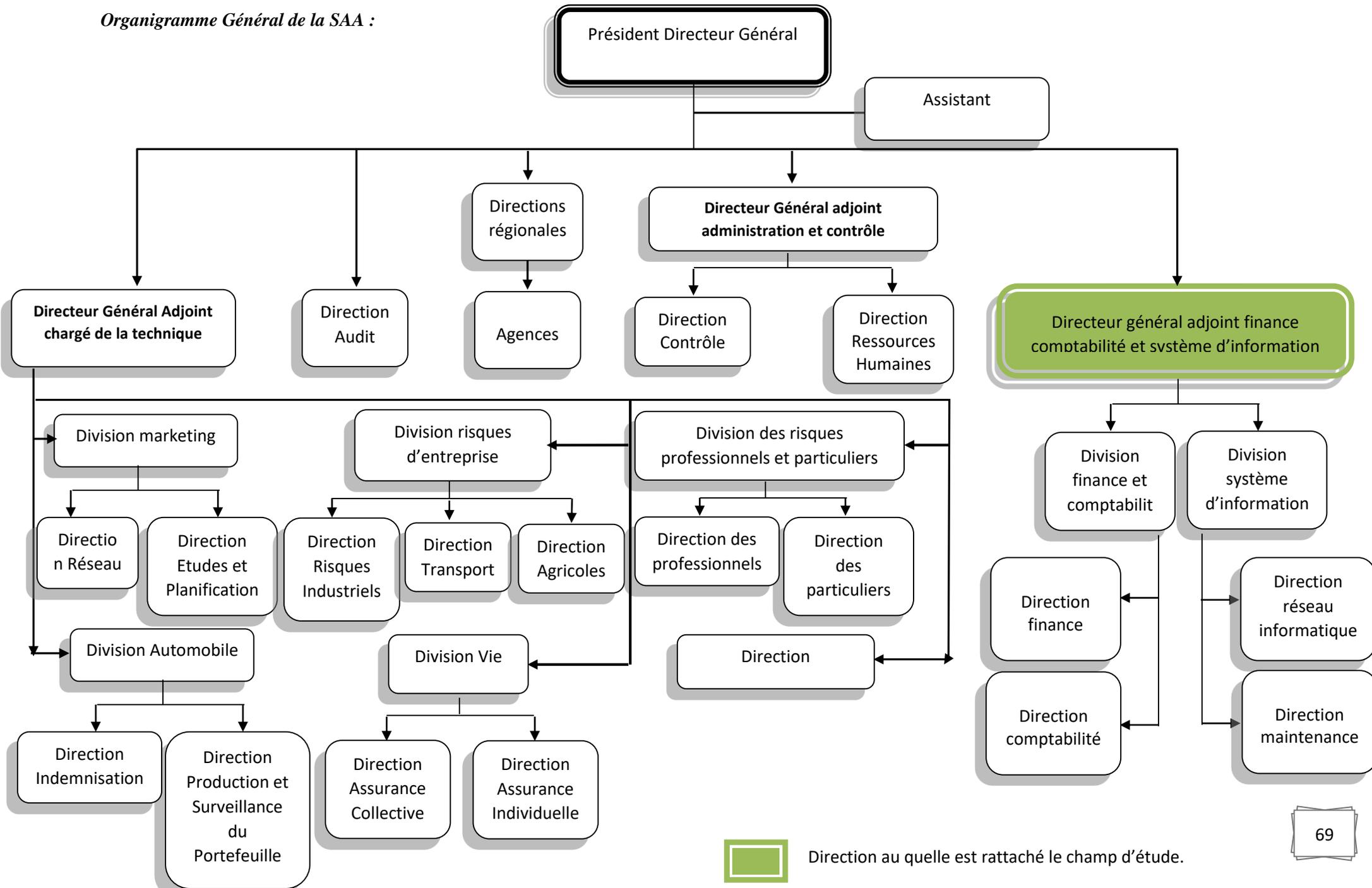
A ce titre, elle est chargée d'étudier, d'organiser, d'orienter, de coordonner et de superviser l'ensemble des actions liées à :

- La gestion financière :
 - suivi du marché monétaire et financier,
 - analyse des états financiers,
 - gestion des placements sur les marchés financiers, Suivi des filiales.

La macrostructure de la société nationale d'assurance la SAA, sous tutelle du ministère des finances, présidée par un Président Directeur Général, est composée des directions fonctionnelles de soutien, selon l'organigramme suivant :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Organigramme Général de la SAA :



Direction au quelle est rattaché le champ d'étude.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuelle de la performance

Section 2 : la mise en place de la méthodologie du diagnostic financier

Le but de cette partie est de mettre en place les taches à réaliser durant la période de stage. Cette partie est composée de trois volets qui sont : analyse de l'activité, analyse de structure et l'analyse de rentabilité.

Notre stage a été effectué au sein de la société nationale des assurances SAA dans la direction de finance comptabilité au niveau de la direction générale pour une durée de trois mois, qui est déroulé dans des bonnes conditions, facilitant ainsi la communication, l'obtention des informations et les explications pour le bon avancement.

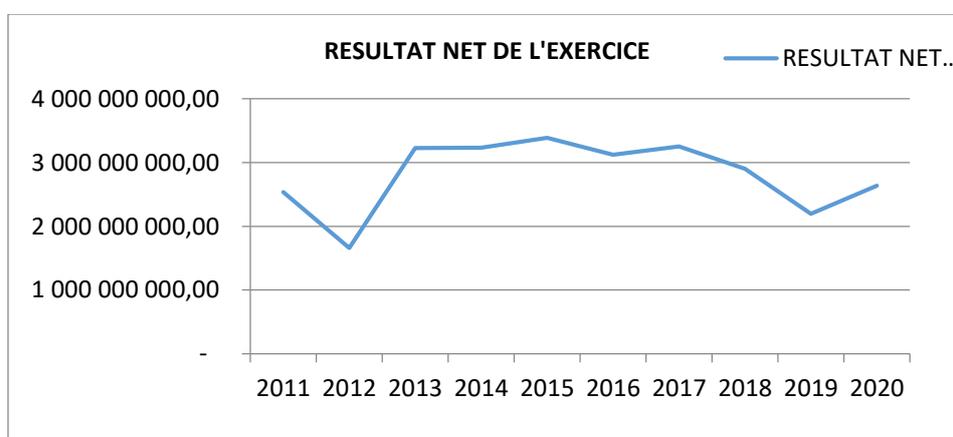
1 Analyse de l'activité :

Ce premier point vise à analyser l'activité de la SAA, pour cela nous allons suivre la méthodologie citée dans le premier chapitre. On commencera d'abord par élaborer les soldes intermédiaires de gestion de la période [2011-2020] à partir des données fournies par la société elle-même ensuite sa capacité d'autofinancement, effet de ciseau, seuil de rentabilité et on terminera par l'analyse des ratios de l'activité.

1.1 Solde intermédiaire de gestion (SIG) :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit.

Figure N°1.1 : Evolution du résultat net de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

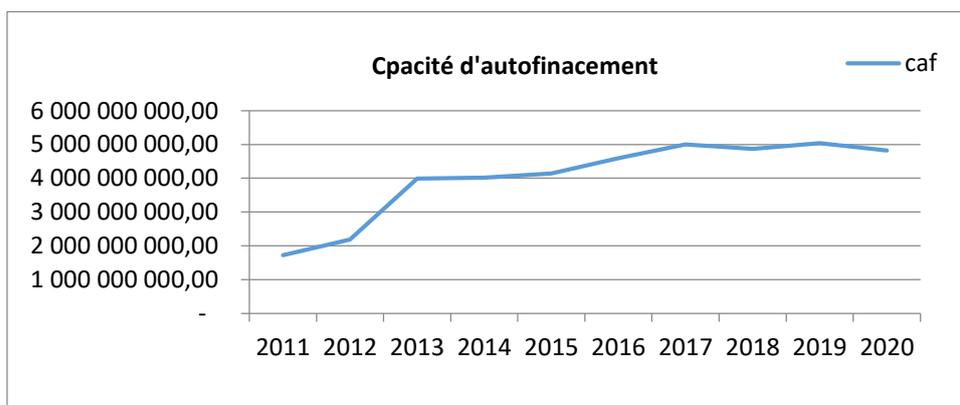
Commentaire :

La société nationale des assurances a réalisé un résultat net positif durant la période étudiée [2011-2020], mais nous avons remarqué une baisse du résultat en 2012 par rapport à l'exercice 2011 cela est dû à la diminution du résultat financier malgré l'augmentation de résultat technique opérationnel, par contre en 2013 ce résultat a augmenté suite à l'augmentation du résultat financier .et la même remarque pour les exercices [2019-2020].

1.2 Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement est la ressource interne dégagée par les opérations enregistrées en produits et charges au cours d'une période et qui reste à la disposition de l'entreprise après encaissement des produits et décaissement des charges concernés.

Figure N°3.2 : Evolution de la CAF de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des documents internes de la SAA

Commentaire :

La société nationale des assurances a dégagé une CAF positive avec une augmentation continue au cours de la période [2011-2017] qui est due à une hausse des charges non décaissables.

En 2018 elle a connu une baisse de 2,69% suite à la baisse du résultat net.

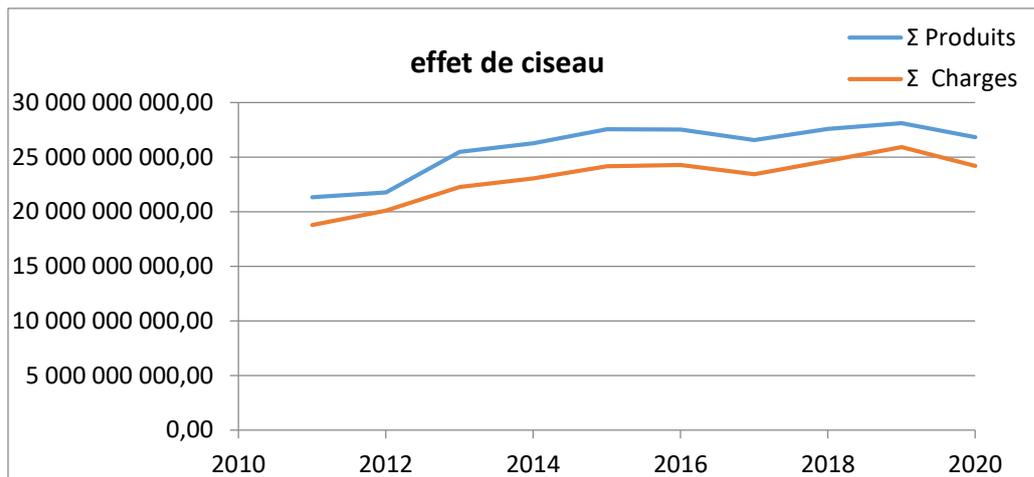
En 2019 la CAF a repris son évolution, mais en 2020 a baissé de 2% que nous pouvons justifier par la crise sanitaire.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

1.3 Effet de ciseau :

L'effet de ciseau permet d'expliquer les variations du résultat par l'évolution divergente des produits et des charges

Figure N°3.3 : Evolution de l'effet de ciseau de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des documents internes de la SAA

Commentaire :

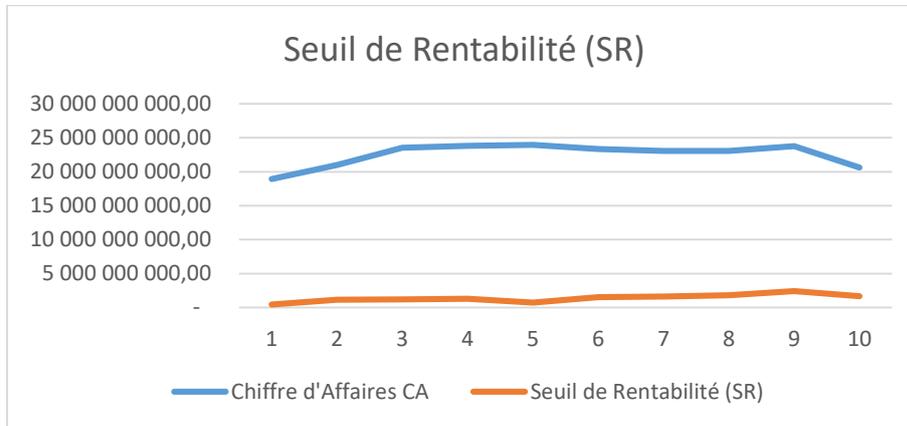
L'absence de l'effet de ciseau durant la période étudiée [2011-2020]. Car l'évolution des produits dépassent celle des charges ce qui engendre par la suite une amélioration du résultat net.

1.4 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité d'une entreprise est le chiffre d'affaire pour lequel l'entreprise couvre la totalité de ses charges (CV+CF) et donc dégage un résultat nul.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Figure N°3.4 : Evolution du seuil de rentabilité de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Commentaire :

D'après le graphe on remarque que tout au long de la période étudiée, la SAA arrive à couvrir la totalité de ses charges durant les premiers mois de chaque année et commence à réaliser des bénéfices.

1.5 Les ratios d'activité :

Ils mettent en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise

Les principaux ratios d'activité sont : le ratio de la valeur ajoutée et le ratio de sinistralité

1.5.1 Répartition de la valeur ajoutée :

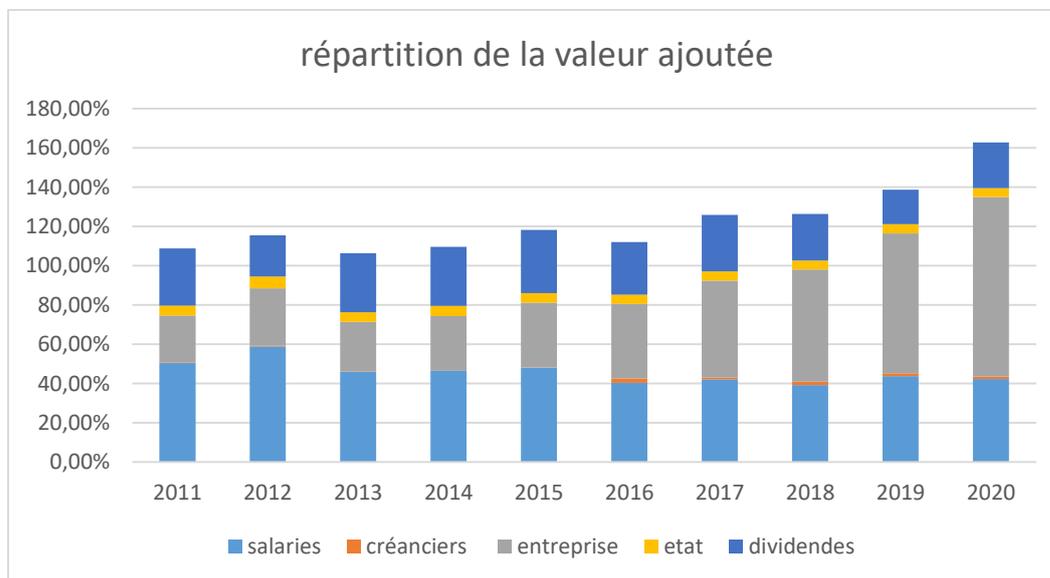
La valeur ajoutée évalue la dimension économique de l'entreprise. Elle détermine la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même.

Ce ratio permet de mesurer la répartition de la valeur ajoutée.

Elle est répartie comme suit :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Figure N°3.5 : répartition de la valeur ajoutée de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Commentaire :

-Les salaries : chez la SAA on remarque que la plus grande partie de la valeur ajoutée revient à la masse salariale (plus de 44% chacun de ces dix ans)

-L'entreprise (elle-même) : une part de la valeur ajoutée revient à l'entreprise pour financer ces futurs investissements par les amortissements qui représente une moyenne de 29 %.

-Résultat net (dividendes) : une part de la valeur ajoutée revient aux dividendes qui représentent une moyenne de 26%.

-L'état (impôt et taxe) : qui reçoit une part de la valeur ajoutée comme impôts, ces derniers ne représentent qu'une moyenne de 6% à 7%

-Les créanciers (les banques) : Le reste de la valeur ajoutée qui est de 0,9% revient aux créanciers.

1.5.2 Ratio de sinistralité :

Le ratio de sinistralité est très utilisé en assurance. Il reflète la charge de sinistre rapportée aux primes.

Il se calcule comme suit :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

$$\text{Ratio de sinistralité} = \text{sinistralité net} / \text{primes nettes acquises}$$

Tableau N° 3.1 : valeurs des ratios de sinistralité de la SAA pour la période [2011-2020]

Unité : million DA

desig	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SNET	10362	11882	12748	13567	14126	12860	13165	12384	12992	12278
PNA	18609	19490	23174	23841	24129	23860	23882	23859	24576	22767
RSIN	56%	61%	55%	57%	59%	53%	55%	52%	53%	54%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de la SAA

*S net : sinistralité net

*PNA : primes nettes acquises

* RSIN : ratio de sinistralité

Commentaire :

Tout au long de la période [2011-2020] le ratio de sinistralité est supérieur à 50% qui veut dire que l'entreprise a pu couvrir ses sinistres en utilisant plus de 50% des primes nettes acquises, le reste des primes sont utilisés pour couvrir les autres charges de gestion et dégager un bénéfice.

2 Analyse de la structure :

L'entreprise pour assurer sa solvabilité et pour faire face à ses engagements doit maintenir un certain degré de liquidité qui indique la disponibilité immédiate des fonds.

L'entreprise doit s'intéresser à trois principaux indicateurs d'équilibres : le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et la trésorerie ainsi que les ratios de structure (ratio de liquidité générale, ratio d'endettement globale, ratio d'autonomie financière, ratios de solvabilité générale, ration de solvabilité).

2.1 Indices d'équilibre financier :

L'analyse de l'équilibre financière d'une entreprise doit s'intéresse à trois indicateurs essentiels qui sont : fond de roulement, besoin fond de roulement et la trésorerie nette.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

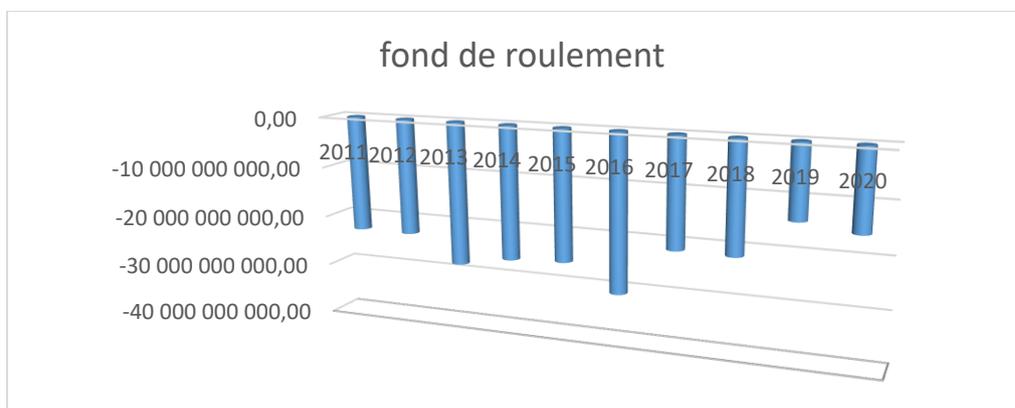
2.1.1 Fond de roulement :

Le fond de roulement représente une notion clé de l'analyse financière, il représente une marge de sécurité pour l'entreprise. Cette marge sert à financer une partie de l'exploitation qui n'est pas financée par les dettes d'exploitations (dettes à court terme).

Il se calcul comme suit :

$$\text{Fond de roulement} = \text{Capitaux permanente-actifs immobilisé}$$

Figure N°3.6 : Evolution de fond de roulement de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Commentaire :

La société nationale des assurances SAA affiche sur la période étudiée [2011-2020] un fond de roulement négatif, qui résulte de l'incapacité des capitaux permanents à financer son actif immobilisé net. C'est-à-dire l'entreprise a utilisé une partie de ses dettes à court terme pour financer les dettes de long terme.

Cette situation est défavorable, cela est justifié par une augmentation plus importante des immobilisations nettes (principalement dans des placements financiers) par rapport aux capitaux permanents. Cette différence revient principalement à l'importance des montants placés à long terme à un taux plus rémunérateur considérés comme le vrai garant des assurés sur la capacité de la société à assurer ses engagements en principales et produits en cas d'indemnité.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

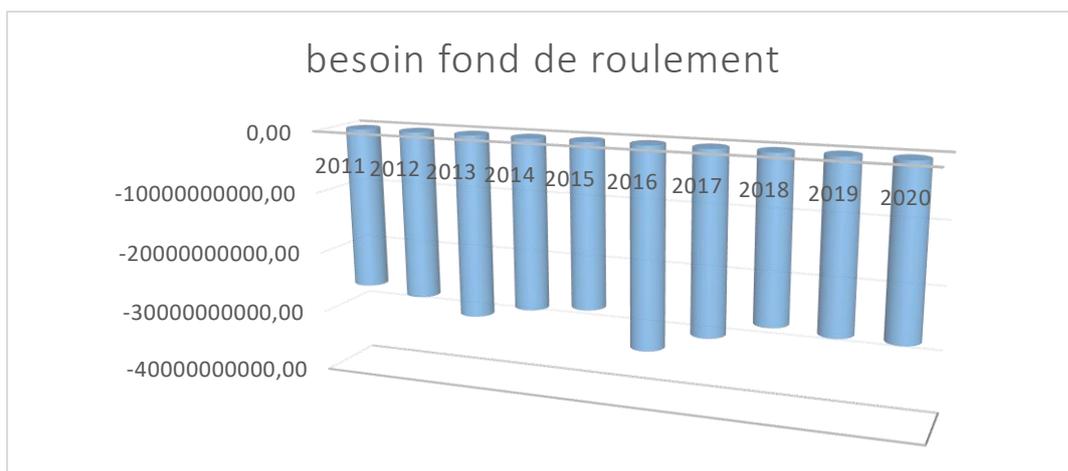
2.1.2 Le besoin fond de roulement :

Le besoin en fond de roulement est le besoin de financement qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise

Il peut se calculer comme suit :

$$\text{Besoin fond de roulement} = (\text{actif circulant} - \text{disponibilité}) - \text{dettes à court terme}$$

Figure N°3.7 : Evolution de besoin fond de roulement de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Commentaire :

La société nationale des assurances SAA a enregistré un BFR négatif sur les dix ans d'étude grâce au fondement de son activité qui prétend une réception anticipée de ces créances et un paiement différé de ces dettes envers ces assurés,

Donc les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité.

2.1.3 Trésorerie nette :

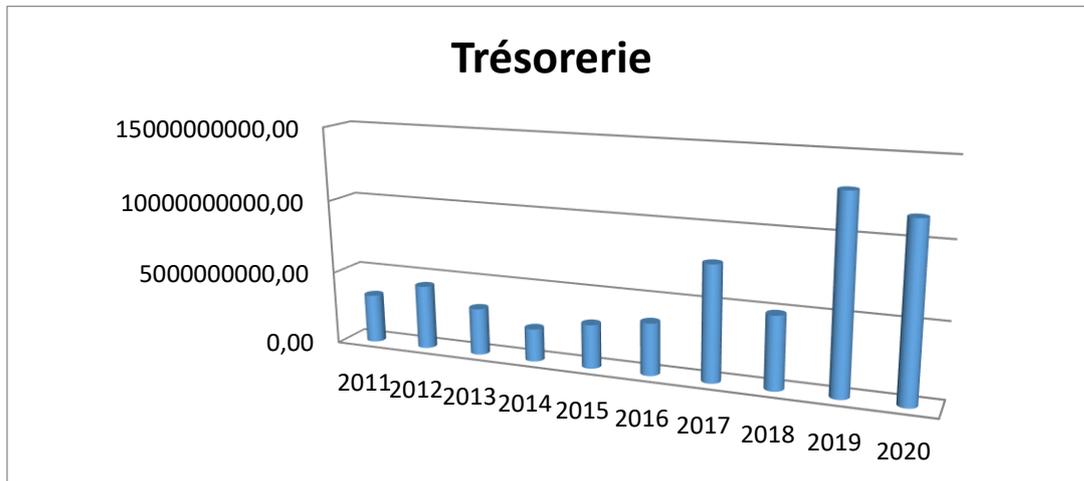
La trésorerie nette représente la liquidité de l'entreprise, c'est la différence entre le fond de roulement et le besoin fond de roulement.

Elle se calcul comme suit :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Trésorerie nette = fond de roulement- besoin fond de roulement

Figure N°3.8 : Evolution de la trésorerie de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des données de la SAA

Commentaire :

On remarque que tout au long de la période [2011-2020] la SAA a réalisé une trésorerie positive.

En 2014 : la trésorerie a connu une forte baisse de 17.80% par rapport à 2013 cela est due à l'augmentation des sinistralités et le paiement des dividendes et une hausse augmentation plus de 55% en 2019 à cause des évènements politiques.

Donc une trésorerie très importante dormante peu ou pas rémunérée représente un manque à gagner, d'où l'investissement dans des placements à long terme plus rentables.

2.2 Les ratios de structure :

Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.

Les principaux ratios sont :

2.2.1 Ratio de liquidité générale :

Il exprime la capacité d'une compagnie a faire face à ses engagement à court terme par ses actifs courants.

Il se calcul coomme suit :

Ratio de liquidité générale = actifs courants / dettes à court terme

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Tableau N° 3.2: Valeur des ratios de liquidité générale de la SAA pour la période [2011-2020]
 unité million DA

désign	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AC	9856	10354	9910	9650	14856	16203	18379	14764	23158	22894
DCT	32638	33169	39253	349	38291	44795	39673	36121	37215	38323
RLG	0,30	0,31	0,27	0,28	0,39	0,36	0,46	0,41	0,62	0,60

Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la SAA

*AC : actifs courants

*DCT : dettes à court terme

*RLG : ratio de liquidité générale

Commentaire :

La SAA a enregistré un ratio de liquidité générale inférieure à 1 tout au long de la période étudiée [2011-2020], ce qui signifie que le passif circulant est plus important que l'actif circulant, cela nous permet de dire que la société ne peut pas couvrir ses dettes à court terme par (recouvrement) de ces créances et ces liquidités.

2.2.2 Ratio d'endettement globale :

Est un indicateur qui permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ration d'endettement globale} = \frac{\text{total dettes}}{\text{total passif}}$$

Tableau N°3.3 : valeurs des ratios d'endettement de la SAA pour la période [2011-2020]
 Unité : millionDA

désig	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TD	37732	38326	39552	38236	41836	54072	94364	45203	46795	47354
TP	62862	64597	68547	68851	74623	88331	85317	82632	84838	87032
R.EN	0,6	0,59	0,57	0,55	0,56	0,61	0,57	0,54	0,55	0,54

Source : élaboré par nos soins à partir des données de SAA

*TD : totales dettes

*TP : total passif

*REND : ratio d'endettement globale

Commentaire :

Ce ratio désigne le niveau de dettes supporté par l'entreprise en comparaison à ses actifs.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Au cours de la période étudié [2011-2020] le ratio d'endettement est supérieur à 50% ce signifie une faible dépendance de la SAA à l'égard de ses dettes. La majorité des ressources de l'entreprise proviennent des dettes financières.

2.2.3 Ratio d'autonomie financière :

Le ratio L'autonomie financière permet d'apprécier le niveau de dependes de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{dettes à long et moyen terme} / \text{capitaux propres}$$

Tableau N°3.4 : Valeurs des ratios d'autonomie financière de la SAA pour la période [2011-2020]
unité : millionDA

désig	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DLMT	5094	5157	3299	3314	3544	9277	9690	9082	9580	9031
CP	25112	26264	28989	30613	32660	34195	35946	37347	38042	39678
RAF	0,20	0,20	0,11	0,11	0,11	0,27	0,27	0,24	0,25	0,23

Source : élaboré par nos soins à partir des données de la SAA

*DLMT : dettes à long et moyen terme

*CP : capitaux propres

*RAF : ratio d'autonomie financière

Commentaire :

Ce ratio est inférieur à 1 durant la période. Les capitaux propres couvrent l'ensembles des dettes.

Donc la SAA a une bonne situation financière

2.2.4 Ratio de solvabilité générale

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{total actifs} / \text{total dettes}$$

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Tableau N°3.5 :valeurs des ratios de solvabilité générale de la SAA pour la période [2011-2020]

unité : millions DA

desg	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TA	62862	64597	70281	69758	76672	90456	85317	82632	84838	87032
TD	37732	38326	39552	38236	41836	54072	49364	45203	46795	47354
R.SOL	166%	168%	177%	182%	183%	167%	172%	182%	181%	183%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la SAA

*TA :totals actifs

*TD : totals dettes

*R SOL :ratio de solvabilité

Commentaire :

Le ratio de solvabilité est supérieur à 100% durant la période [2011-2020], ce qui signifie que la société est solvable.

La SAA peut rembourser ses dettes à l'échéance par la totalité de son actif.

2.2.5 Ratio de solvabilité

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{marge d'assurance nette} / \text{engagements règlementés}$$

• Marge de solvabilité :

C'est une contrainte réglementaire qui détermine le montant minimum des ressources exigées pour la pratique des opérations d'assurance.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Marge de solvabilité} = \text{capital social} + \text{resserve règlementé ou non règlementé} + \text{provision règlementé} + \text{report à nouveau}$$

La marge de solvabilité doit être au moins égale :

- ✓ 15% des provisions techniques
- ✓ 20% des primes émises et/ou acceptée, dette et taxe d'annulation

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

• Les engagements réglementés

Les engagements réglementés : sont des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leur engagement vis-à-vis des assurés

Il se calcul comme suit :

$$\text{Engagements réglementés} = \text{Provisions règlementés} + \text{provisions techniques}$$

Tableau N°3.6 : valeurs des ratios de solvabilité de la SAA pour la période [2011-2020]
Unité : million DA

désg	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
man	24194	26346	27498	29308	3116 2	33025	34811	36815	38528	40072
Ereg	4389	3735	3498	3783	4372	3917	3990	4647	5772	6338
Tsol	5,51	7,05	7,86	7,74	7,12	8,43	8,72	7,92	6,67	6,32
15%dt	415	299	264	279	348	268	255	315	437	470

Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la SAA

*man : marge d'assurance nette.

*Ereg : engagements réglementés.

*Tsol : taux de solvabilité.

*15% dt : 15 % des dettes techniques.

Commentaire :

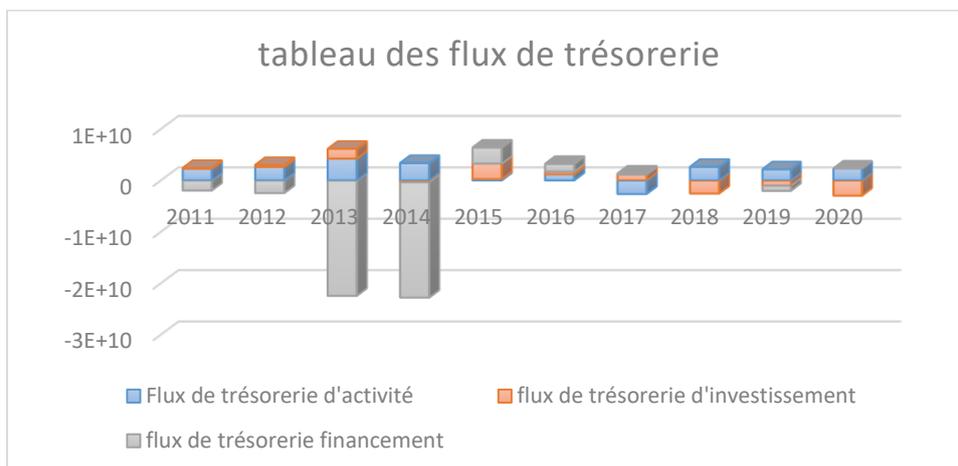
D'après le tableau, la marge de solvabilité de la société nationale des assurances répond largement à l'exigence demandée par la réglementation aussi bien sur la base des dettes techniques et aussi le taux de solvabilité est supérieur à 1 durant les dix ans, donc la société peut faire face à ses engagements.

2.3 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est un état financier, qui permet de juger de la provenance et de l'utilisation des flux de trésorerie pour une entreprise donnée.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Figure N°3.8 les flux de trésorerie de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des documents de la SAA

- **Flux d'activité :**

La SAA a engendré un déficit en 2017 de 3,21% par rapport à 2016 cela est due à l'augmentation des indemnités payées aux assurés.

En 2018 a généré une augmentation de 2% par rapport à 2017 grâce à son activité d'assurance.

- **Flux d'investissement :**

La SAA a dégagé un flux positif durant la période [2011-2016] est due à la variation de l'achat et vente des titres financiers, contrairement durant la période [2017-2020] qui a enregistré plus d'investissement sur acquisition des immobilisations financières.

- **Flux de financement :**

La SAA a enregistré un flux négatif durant la période [2011-2014] par rapport au paiement des dividendes, la SAA ne semble pas avoir des dettes financières puisqu'elle ne rembourse aucun emprunt.

La SAA a dégagé une trésorerie positive tout au long de la période.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

La SAA génère suffisamment d'argent par son activité peut couvrir la totalité de ses besoins.

3 Analyse de rentabilité

Rentabilité économique et financière sont deux indicateurs qui envisagent la performance de l'entreprise sous deux aspects différents et complémentaire.

3.1 La rentabilité économique

La rentabilité économique exprime la capacité de l'entreprise a créé un certain niveau de bénéfice.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultats opérationnels}}{(\text{Capitaux propres} - \text{DLMT})}$$

3.2 La rentabilité financière :

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires

Il se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

3.3 Le cout de la dette

Le cout de la dette est le taux d'intérêt effectif qu'une entreprise paie sur ses dettes, telles que les obligations et les prêts.

Par manque de données, il est rapproché en moyen :

$$\text{Cout de la dette} = \frac{\text{charges financière}}{\text{dettes}}$$

3.4 L'effet de levier :

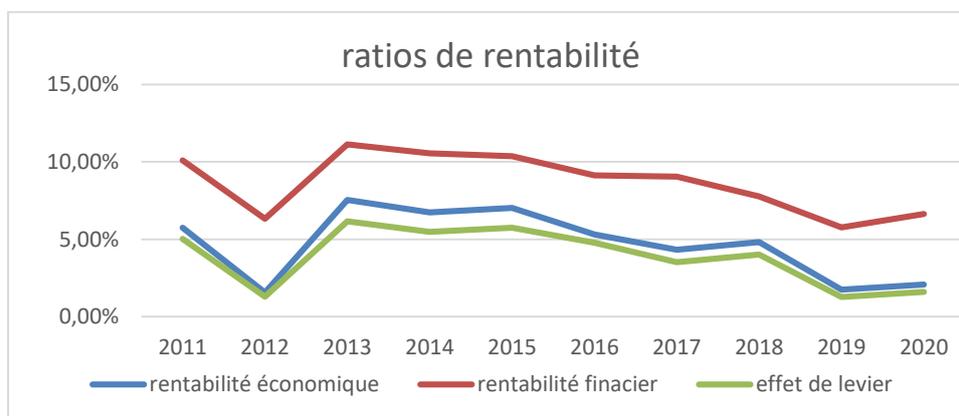
L'analyse de l'effet de levier permet de mesurer l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité, en comparant le coût de l'endettement à la rentabilité économique.

Il se calcul comme suit :

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

$$\text{L'effet de levier} = \text{Rentabilité financière} - \text{Rentabilité économique}$$

Figure N°3.8 : Evolution des ratios de rentabilité de la SAA pour la période [2011-2020]



Source : élaborée par nos soins à partir des documents de la SAA

Commentaire :

L'effet de levier de la société nationale des assurances est positif durant la période d'étude car la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette.

Le ratio de la rentabilité économique de la SAA a connu une baisse de 0,72% en 2012 de par rapport à 2011, cela dû à la baisse du résultat opérationnel.

En 2013 la SAA a connu une hausse de 3,83% par rapport à 2012, suit à la hausse du résultat opérationnel.

En 2019 la SAA a connu une baisse de 0,63% par rapport à 2018, cela est dû à la baisse du résultat opérationnel.

En 2020 : la SAA a connu une hausse de 0,18% par rapport à 2019, suit à la hausse du résultat opérationnel.

Le ratio de rentabilité financière est considéré comme le moyen de rémunération des actionnaires à hauteur de leurs apports en fonds, plus ce ratio est en augmentation, plus les actionnaires sont confiants quant au produit de leurs placements.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Ce ratio est inférieur à 15% tout au long de la période, en 2012 a connu une baisse de 4% par rapport à 2011 ce qui revient à la chute pétrolière, mais elle a repris son évolution en 2013, et durant la période (2014-2017) presque stable ce qui s'explique par un résultat net stable.

La SAA a connu une baisse de 3% ce qui s'explique par les évènements politiques.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

4 Synthèse et résultats :

Dans ce chapitre, nous avons étudié trois points importants du diagnostic financier chez la SAA, notre recherche sur le terrain apporte les résultats suivants :

Selon notre étude sur l'activité, nous avons constaté que :

- Le résultat net est généralement en croissance.
- Chiffres d'affaires en amélioration.
- La CAF de l'entreprise est positif durant la période étudié, elle peut donc autofinancer le cycle d'exploitation.
- Un effet de levier positif un bon signe pour l'entreprise.

Selon notre étude de structure on remarque que :

- Un fond de roulement négatif qui s'explique par la réalisation des placements beaucoup plus à long terme que à court terme afin d'assurer une bonne couverture des prévisions techniques en terme de rémunérations ne doit pas inquiéter la société dans la mesure de ou ce fond de roulement va être reconstitué par les produits future de ses placements.
- Un BFR négatif grâce au fondement de son activité qui prétend une réception anticipée de ces créances et un paiement différé de ces dettes envers ces assurés, par rapport au cycle inverse de production la SAA n'a pas de stocks à financer.
- Ses ratios financiers ne peuvent être considérés complets sans une appréciation par les ratios.
- Un ratio de liquidité a exprimé sa capacité à transformer son actif on liquidité pour faire face à ses dettes exigibles..
- Le ratio d'autonomie financière exprime une proportion des DLMT plus important que les fonds propres de la société, cette situation s'avère favorable.
- Ratio d'endettement de la société montre un total de dettes en augmentation réduisant.
- Le ratio de solvabilité donne un degré d'implication importante des associées dans la société.

Chapitre 3 : Elaboration d'un diagnostic financier au sein de la SAA

Pour conclure, la SAA est en bonne situation financière puisque 'elle est équilibrée financièrement à long, moyen et à court terme, elle dégage des ratios favorables, en plus la SAA est solvable et rentable malgré l'insuffisance de son fond de roulement et son BFR.

Conclusion

Ce chapitre présente l'étude de cas empirique appliquée au sein de la SAA après avoir appliqué les concepts cités dans les deux premiers chapitres.

L'entreprise est responsable de son équilibre, de sa rentabilité et de ces performances c'est pourquoi il est nécessaire de présenter un diagnostic financier.

D'après notre connaissance et l'étude financière sur la SAA qui a été effectuée à la base des bilans, des comptes de résultats et de l'analyse des ratios pendant la période étudiée [2011-2020] nous pouvons dire que cette société est en bonne situation financière, réalise un résultat net positif et aussi une CAF positive, équilibrée financièrement, un effet de levier positif, dégage des ratios favorables, arrive à couvrir la totalité de ses charges à partir des premiers mois de chaque année, peut faire face à ses engagements donc la SAA est solvable et rentable.

Conclusion générale

Une entreprise est une structure économique qui regroupe des moyen humains, matériels, immatériels et financiers qui sont combinés de façon organisée pour fournir des biens et des services à des clients dont l'objectif est de réaliser des bénéfices. Mais les difficultés économique et financière compliquent l'atteinte de ce but.

Pour que cela se réalise, les dirigeants font appel au diagnostic financier, en utilisant les différentes méthodes tels que l'analyse de l'activité (SIG,CAF,...), analyse de structure (le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie) ainsi que l'analyse de la rentabilité, ce qui permet de prendre des décisions rationnelles afin de mieux gérer l'équilibre financier et assurer la performance de celles-ci, ainsi, il permet de faire face aux multiples risques qui peuvent secouer l'entreprise.

Pour bien mener notre travail nous avons procédé au traitement d'un cas pratique portant sur l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers le diagnostic financier au sein de la société nationale des assurances SAA situé à bab Ezzouar Alger, qui nous a constitué une opportunité et nous a aidés de concevoir des liaisons entre le savoir théorique et le pratique sur le terrain et de connaitre le monde de travail.

Cette étude nous a permis d'une part de voir comment s'effectue la démarche du diagnostic financier, et d'autre part de comprendre les différents concepts de la performance en étudiant les termes qui la caractérisent.

Après l'étude de la période de dix ans [2011-2020], nous somme arrivées aux résultats suivants :

- Le chiffre d'affaire est en augmentation durant toute la période étudié ;

Selon l'analyse de l'activité :

- Le résultat de la société est généralement en croissance ;
- La capacité d'autofinancement est positive tout au long de la période étudié ;
- La valeur ajoutée est positive tout au long de la période étudié ce qui montre que la société réalise des bénéfices.

Selon l'analyse de la structure :

- Un fonds de roulement négatif qui s'explique par la réalisation des placements beaucoup plus à long terme qu'à court terme afin d'assurer une bonne couverture des prévisions techniques en terme de rémunérations ne doit pas inquiéter la société dans la mesure où ce fonds de roulement va être reconstitué par les produits futurs de ses placements.

Conclusion générale

- Un BFR négatif grâce au fondement de son activité qui prétend une réception anticipée de ces créances et un paiement différé de ces dettes envers ces assurés, par rapport au cycle inverse de production la SAA n'a pas de stocks à financer.
- La société dégage une trésorerie positive tout au long de la période étudié.
- La société est solvable et peut honorer ses engagements.
- La société génère suffisamment de ressource par son activité peut couvrir la totalité de ses besoins.
- la société nationale d'assurance SAA est en bonne santé financière puisqu'elle est financièrement équilibrée à long, moyen et court terme, malgré l'insuffisance du fonds de roulement et le besoin en fond de roulement qui revient à son secteur d'activité, elle dégage une trésorerie positive durant les périodes étudiés [2011-2020] et des ratios favorables (solvabilité, rentabilité, ratio d'endettement, ...) donc nous pouvons affirmer notre première hypothèse

Selon l'analyse de la rentabilité :

- L'effet de levier est positif ce qui signifie que rentabilité économique supérieur au cout de la dette.
- La société est rentable.

Donc nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse.

- Ainsi, grâce au diagnostic financier, nous avons pu faire une analyse de la société nationale des assurances, donc nous prouvons affirmer notre troisième hypothèse sur l'utilité de cet outil d'analyse pour l'appréciation de la performance de l'entreprise.

Pour conclure, la finalisation de ce mémoire n'a pas été simple à réaliser, à cause de la durée de stage qui est très court, les difficultés relatives à la collecte des informations, cependant notre recherche nous permet d'acquérir des connaissances profondes sur la performance de l'entreprise et aussi son importance. Ainsi le secteur d'activité de la société.

Aujourd'hui avec la mondialisation de l'économie, l'activité du diagnostic financier doit relever des solides outils afin de confronter ses changements et de guider l'entreprise vers l'atteinte de ces objectifs et pour cela elle doit se focaliser la technologie et la digitalisation de ses outils.

Néanmoins, nous encourageant les futurs étudiants d'effectuer d'autres recherche dans ce domaine tel que :

- ✓ L'impact de la révolution technologique des systèmes financiers en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrage :

1. AMELON Jean-Louis, (2004), Gestion financière, 4^{ème} Edition, éd. Maxima, Paris.
2. ARCIMOLES C et SAULQUIN J. (2006), « finance appliquée », Ed. Vuibert, Paris,
3. BEATRICE et FRANCIS Grand Guillot, (2005) « l'essentielle de l'analyse financière », éd. Gualino, Paris.
4. BEATRICE et FRANCIS Grand Guillot, « analyse financière
5. BERLAND N, (2009), « Mesurer et piloter la performance », E-book, p87.
6. BOISLANDELLE, H.M (1998): « gestion des ressources humaine dans la PME », Ed. Économica, Paris
7. BONNEFOU C et COURTOIS A, (2001) « Indicateurs de performance », éd. Hermès, Paris.
8. CABY J et HIRIGOYEN G (1997) : « la création de la valeur de l'entreprise », Economica
9. CAILLAT Allain, (2008) « management des entreprises », éd. hachette livre, France
10. CHARLES HORNGREN, (2006), «Contrôle gestion et gestion budgétaire » 3^{ème} édition, Houma, Alger
11. COLASSE B (1999) : « L'analyse financière de l'entreprise », Editions la découverte, paris
12. GRANSTED, (1980) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil. Paris
13. HENRI Bouquin, (2000) « comptabilité de gestion », Économica.
14. JEAN Barreau et JACQUELINE Delahaye, (2001), « gestion financière », édition DFCF, 4^{ème} édition, Paris.
15. K.CHIHA, (2006), « Gestion et stratégie financière », éd. Houma, Alger.
16. EPTIS M. (2017), « performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands in commissariat générale du plan » ouvrage collectif- entreprise et performance globale –outils, évaluation, pilotage, paris, economica
17. LORINO PH, (2000), « méthode et pratique de la performance »Ed. d'organisations, Paris
18. MACH ESNAY (1991): « *Economie d'entreprise* », éd, EYROLLES, Paris
19. MARIO A, (1993) « le diagnostic de l'entreprise : cadre méthodologique », Economica, Paris

Bibliographie

20. LORINI PH: (1991) « le contrôle de gestion stratégique », éd. d'organisation paris.
21. GRANDGUILLOT. Beatrice, Francis (2007): « Analyse financière ». 11ème édition. Ed GUALINO EDITEUR, paris.
22. MISSONIER-PIERA Franc, WOLFGANG Dick (2006) : « Comptabilité financière IFRS ». Editions PEARSON EDUCATION, France
23. MELYON Gérard, (2007) « gestion financière », Edition Bréal 4eme éd. paris
24. MATHIEU Winand, Thierry Zintz, (2014) « Management et évaluation de la performance », 1^{er} éd. De Boeck, Belgique
25. MEIER O, (2009), « *DICO du manager* », Ed.Dunod, Paris
26. MICHEL KALIKA, (1988), « structure d'entreprise, réalités, déterminants et performances », éd. Economica, Paris
27. PIERRE Ramage, (2001) « Analyse et diagnostic financier », Ed. D'organisation, paris.
28. BOURGUIGNON, Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, 2000

Thèses et mémoires :

1. ANGELE Renaud, NICOLAS Berland. «Mesures performance globale de l'entreprise».
2. BAROUDI Saliha et TAHIR Nadia, (2007), « *Le tableau de bord et la performance de l'entreprise* », comptabilité et environnemental, France. Pp CD-Rom, 2007
3. BENNAI Fatma et BOUGHIDA Meriem, « la contribution de contrôle de gestion à l'amélioration de la
4. BOUGAHAM Mohamed, (2015) mémoire fin d'études master finance d'entreprise *Cas du la SPA BMT* » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.
5. DJEDOU Mounira, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en finance et comptabilité, le rôle du
6. KEBIR Nassim et SLAMANI Yacine, (2016), « Diagnostic financier comme outil de mesure de la performance dans l'entreprise : Cas de l'entreprise nationale ENIEM », UMMTO.

Bibliographie

7. LAZIB Yasmine, LOUNIS Saadia, (2019) mémoire de fin d'études master « l'impact de la politique de financement sur l'équilibre financier de l'entreprise » UMMTO.
8. MENGUELLAT Brahim BERRAZ, (2020) Abderezak mémoire fin d'étude master « le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance financière, cas de la SONALGAZ » UMMTO.
9. RAZANAJAONA Tant Ely, (2016) : mémoire fin d'études, master finance et gouvernance d'entreprise, « diagnostic financier, un facteur clé de la performance financière », université D'ANTANANARIVO.
10. SAOU Anissa et ABBACHE Khelaf, (2017) « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière » mémoire fin de cycle, finance d'entreprise
11. ZERROUGUI Mohamed Zakaria, (2019), MADI Baha Eddine, mémoire fin d'études audit et contrôle de gestion « le diagnostic financier d'une entreprise, cas NAFT ».

Autre documents

1. CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE (CNC) – MODELES D'ETATS FINANCIERS.
2. Documents interne de la société nationale des assurances SAA
3. SELLOU H. (2018), « finance d'entreprise, cours, applications et exercice corrigés », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea,
4. CHADLIA Amel EPS SAIDI, (2017), « Performance et gouvernance de l'entreprise », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, kolea,

Texte réglementaire

1. MINISTRE DES FINANCES, CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE, AVIS N°89, p. 97

Sites internet

1. http://www.unit.eu/cours/kit_gestion-ingenieur/chaoitre-2/compta-gestion-ingenieur/ING-P2-08/CHAPITRE-09/section-9-1.html,
2. <http://www.Journaldunet.fr/business:dictionnaire-économique-et-financier/1198801-ratio-définition.dz>

Table des matières

Table des matières

1	Définition.....	6
1.1	Les objectifs du diagnostic financier	6
1.2	Les états financiers :.....	7
1.2.1	Bilan comptable :.....	8
1.2.2	Le compte de résultat :	10
1.2.3	Tableau de variation des capitaux propres	11
1	Soldes intermédiaire de gestion.....	12
1.1	Les composants des SIG	12
2	Capacité d'autofinancement :.....	14
2.1	L'emploi de la capacité d'autofinancement.....	14
	Figure N°1.2 : L'emploi de la capacité d'autofinancement	14
2.2	Calcul de la CAF	15
2.2.1	La méthode de calcul soustractive :.....	15
2.2.2	La méthode de calcul de la CAF à partir du résultat net (ascendante) :.....	16
3	Les ratios d'activité :.....	16
3.1	Définition d'un ratio :.....	16
4	Effet de ciseau	18
4.1	Illustration graphique d'un effet de ciseau	18
5	Seuil de rentabilité	19
1	Le bilan financière :	19
1.1	Structure du bilan financière.....	19
1.1.1	Les emplois	19
1.1.2	Les ressources :	20
1.2	Le passage du bilan comptable au bilan financier	20
1.2.1	Retraitements des postes de l'actif du bilan.....	20
1.2.2	Retraitements des postes du passif	21
2	Le bilan fonctionnel.....	23
	« Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en	23
2.1	Les indicateurs d'équilibres financiers :.....	24
2.1.1	Le fond de roulement :.....	24
2.1.2	Besoin en fond de roulement	25
2.1.3	Trésorerie nette.....	26
2.2	Les ratios de structure :.....	26

Table des matières

2.2.1	Les ratios de fonds propres	27
2.2.2	Les ratios d'équilibre financier	27
3	Tableau de financement.....	27
4	Tableau des flux de trésorerie :.....	28
1	Définitions	29
2	Types de rentabilité.....	30
2.1	La rentabilité économique ou (ROA).....	30
2.2	Le calcul de la rentabilité économique	30
3	La rentabilité financière	30
3.1	Le calcul de la rentabilité financière	30
4	L'effet de levier	30
4.1	Calcul de l'effet de levier	31
4.2	Interprétations de l'effet de levier	31
1	Historique :	35
2	Définition de la performance :	36
3	Les composantes de la performance :	37
3.1	L'efficacité :	37
3.2	L'efficience :	37
3.3	La pertinence :.....	38
3.4	L'économie.....	38
4	Les types de la performance :	39
4.1	La performance organisationnelle :	39
4.2	La performance stratégique et concurrentielle :	40
4.3	La performance humaine :	40
4.4	La performance financière :	40
4.5	La performance économique :	40
4.6	La performance sociale :	41
4.7	La performance stratégique :.....	41
4.8	La performance technologique	41
4.9	La performance globale :.....	41
5	Les caractéristiques de la performance :	42
6	Les objectifs de la performance :	42
	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 :	42
7	Performance interne et performance externe :.....	43

Table des matières

7.1	La performance interne :.....	43
7.2	La performance externe :.....	43
1	Les principes de base de mesure de performance :.....	45
2	Définition d'un indicateur :.....	46
3	Typologies des indicateurs de performance :.....	46
3.1	Indicateur de résultat et indicateur de suivi :.....	46
3.2	Indicateur de reporting et indicateur de pilotage.....	47
4	Caractéristiques d'un bon indicateur :.....	47
5	Les principes de mesure de la performance :.....	48
6	Critères d'évaluation de la performance :.....	50
6.1	La rentabilité :.....	50
6.2	Rentabilité financière :.....	50
6.2.1	Rentabilité des capitaux investis :.....	50
6.2.2	Rentabilité des capitaux propres :.....	51
6.3	Rentabilité économique :.....	51
6.4	Rentabilité commerciale :.....	51
6.5	La profitabilité :.....	52
6.6	La productivité :.....	52
1	Notions de la performance financière :.....	53
2	La politique de la performance financière :.....	53
3	Constructions d'un indicateur de performance financier :.....	53
4	Les indicateurs de la performance financière :.....	54
4.1	1 La rentabilité :.....	54
4.1.1	Taux de rendement des capitaux investis : (ou rendement de l'investissement (RDI), 54	
4.1.2	Résultat résiduel :.....	55
4.1.3	Taux de marge bénéficiaire :.....	55
5	La solvabilité :.....	55
6	L'autofinancement :.....	57
1	Aperçu historique sur la SAA :.....	61
2	Activités de la SAA :.....	62
3	Les produits d'assurances.....	63
3.1	La distribution des produits d'assurance.....	64
3.1.1	Les agents généraux d'assurance.....	64
3.1.2	Les conseillers en assurances (réseau Salarie).....	64

Table des matières

3.1.3	Les guichets ou bureaux.....	65
4	Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A) :.....	65
4.1	Siège : Direction Centrale :.....	65
4.2	Direction de la Comptabilité	66
4.3	Les Directions Régionales :.....	66
4.4	Les Agences :	67
4.5	Direction des Finances :	67
1	Analyse de l'activité :.....	70
1.1	Solde intermédiaire de gestion (SIG) :	70
1.2	Capacité d'autofinancement (CAF)	71
1.3	Effet de ciseau :	72
1.4	Seuil de rentabilité	72
1.5	Les ratios d'activité :.....	73
1.5.1	Répartition de la valeur ajoutée :.....	73
1.5.2	Ratio de sinistralité :.....	74
2	Analyse de la structure :.....	75
2.1	Indices d'équilibre financier :.....	75
2.1.1	Fond de roulement :.....	76
2.1.2	Le besoin fond de roulement :.....	77
2.1.3	Trésorerie nette :.....	77
2.2	Les ratios de structure :.....	78
	Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.....	78
2.2.1	Ratio de liquidité générale :	78
2.2.2	Ratio d'endettement globale :	79
2.2.3	Ratio d'autonomie financière :.....	80
2.2.4	Ratio de solvabilité générale	80
2.2.5	Ratio de solvabilité	81
2.3	Tableau des flux de trésorerie.....	82
3	Analyse de rentabilité	84
3.1	La rentabilité économique	84
3.2	La rentabilité financière :	84
3.3	Le cout de la dette.....	84
3.4	L'effet de levier :.....	84
4	Synthèse et résultats :.....	87
5	conclusion :.....	88

Annexes

BILAN
ARRÊTE AU 31/12/2011

ACTIF	note	Montant Brut N	Amort - Prov N	Montant Net N	Montant Net N-1
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		-	-	-	-
Immobilisations Incorporelles					
Terrains	A01	168 477 237,82	131 286 255,30	37 190 982,52	49 768 826,51
Batiments Exploitation		5 238 657 628,59	-	5 238 657 628,59	5 238 657 628,59
Batiments Placement	A02	6 677 187 501,61	930 981 410,99	5 746 206 090,62	5 862 778 532,79
Autres immobilisations corporelles	A03	1 462 719 820,64	282 410 626,60	1 180 309 194,04	1 234 473 599,27
Immobilisations en Concession	A04	928 825 359,66	477 924 927,26	450 900 432,40	439 498 611,39
Immobilisations en Cours		1 436 900,00	43 542,42	1 393 357,58	-
Immobilisations Financières		47 961 388,36	-	47 961 388,36	41 275 262,08
Autres participations et créances rattachées					
Autres Immobilisations Financières	A05	2 533 294 084,39	5 603 090,86	2 527 690 993,53	2 275 979 443,37
Prêts et autres actifs financiers non courants	A06	37 254 117 193,23	-	37 254 117 193,23	33 427 531 663,91
Impôts différés actif	A07	1 726 594,72	-	1 726 594,72	2 218 229,55
Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants	A08	505 448 858,49	-	505 448 858,49	300 837 542,21
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		54 835 173 145,81	1 828 249 853,43	53 006 923 292,38	48 893 459 865,40
ACTIFS COURANTS					
Provisions Techniques d'Assurance					
Part de la coassurance cédée		194 940 011,85	-	194 940 011,85	-
Part de la réassurance cédée	A09	2 577 425 329,53	-	2 577 425 329,53	2 064 322 592,76
Créances et Emplois assimilés	A10	93 810 238,12	-	93 810 238,12	43 479 962,01
Cessionnaires et Cédants débiteurs		1 879 876 442,31	212 828 860,46	1 667 047 581,85	1 541 850 984,68
Assurés et intermédiaires d'assurance débiteurs	A11	1 089 168 805,93	30 228 038,27	1 058 940 767,66	472 568 068,19
Autres débiteurs	A12	848 703 612,05	-	848 703 612,05	543 762 704,35
Impôts et assimilés		81 475 538,11	-	81 475 538,11	76 886 277,03
Autres créantes et emplois assimilés		1 155 251 902,53	-	1 155 251 902,53	963 396 177,42
Placements et autres actifs financiers courants (sauf 509 - versmt restant à effectuer)		2 188 152 810,08	10 371 031,98	2 177 781 778,10	2 786 730 795,94
Trésorerie (sauf 519 - concours bancaires courants)	A13	10 108 804 690,51	253 427 930,71	9 855 376 759,80	8 492 997 562,38
TOTAL ACTIF COURANT		64 943 977 836,32	2 081 677 784,14	62 862 300 052,18	57 386 457 427,78
TOTAL GENERAL ACTIF					

MEDIBER Rabah
Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes

Nour-eddine TAIBI
Expert Comptable DPLE

SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE

COMPTES DE RESULTATS (par nature)

PERIODE DU 01/01/2011 AU 31/12/2011

No Compte	RUBRIQUES	Opérations Brutes			Opérations Nettes		
		Exercice 2011	Exercice 2011	Exercice 2011	Exercice 2011	Exercice 2011	Exercice 2010
700	Primes émises sur opérations directes < assurance de dommages >	19 718 776 576,17	0,00	19 718 776 576,17	0,00	18 453 808 588,42	
7080	Primes cédées en coassurance < assurance de dommages >	0,00	0,00	0,00	0,00	-2 439 030,01	
7090	Primes émises en réassurance < assurance de dommages >	1 426 275 816,26	2 145 995 742,15	-2 145 995 742,15	0,00	-1 612 807 935,94	
7082	Primes cédées en coassurance < assurance de personnes >	0,00	0,00	1 426 275 816,26	0,00	1 618 647 098,11	
7092	Primes émises en réassurance < assurance de personnes >	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 129 278,61	
701	Primes acceptées < assurance de dommages >	1 698 979,00	64 461 071,42	-64 461 071,42	0,00	-114 113 382,84	
7091	Primes rattachées en réassurance < assurance de dommages >	0,00	1 698 979,00	1 698 979,00	0,00	-10 793 537,24	
7100	Primes émises reportées des exercices antérieurs < assurance de dommages >	6 668 025 883,51	1 630 131,69	-1 630 131,69	0,00	14 630 820,60	
71080	Part de la coassurance cédée dans les primes émises reportées exer	-7 370 942 288,95	0,00	6 668 025 883,51	0,00	5 620 394 131,41	
71090	Part de la réassurance cédée dans les primes émises reportées exer	0,00	0,00	-7 370 942 288,95	0,00	-6 668 025 883,51	
71580	Part de la réassurance cédée dans les primes émises à reporter < as	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
71590	Part de la réassurance cédée dans les primes émises à reporter < as	0,00	371 181 463,58	-371 181 463,58	0,00	-391 907 159,37	
7152	Primes émises reportées des exercices antérieurs < assurance de p	1 760 632 909,72	422 954 865,89	-422 954 865,89	0,00	371 181 463,58	
71082	Part de la coassurance cédée dans les primes émises reportées exer	-1 435 859 223,77	0,00	1 760 632 909,72	0,00	422 954 865,89	
71092	Part de la réassurance cédée dans les primes émises reportées exer	0,00	0,00	-1 435 859 223,77	0,00	-1 699 661 768,08	
71592	Part de la réassurance cédée dans les primes émises à reporter < as	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 760 632 909,72	
7101	Primes acceptées reportées des exercices antérieurs < assurance de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7151	Primes acceptées à reporter des exercices antérieurs < assurance de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7103	Primes acceptées reportées des exercices antérieurs < assurance de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7153	Primes acceptées à reporter des exercices antérieurs < assurance de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	I - Primes acquises à l'exercice	20 768 608 651,94	2 160 313 542,95	18 608 295 108,99	0,00	17 216 474 747,96	
600	Prestations sur opérations directes < assurance de dommages >	10 501 242 422,69	0,00	10 501 242 422,69	0,00	8 439 771 148,76	
6080	Prestations de la coassurance cédée dans les prestations < assurance	0,00	11 073 220,63	-11 073 220,63	0,00	0,00	
6090	Prestations récupérées sur opérations directes cédées < assurance d	0,00	699 240 698,67	-699 240 698,67	0,00	-153 066 699,81	
602	Prestations sur opérations directes < assurance de personnes >	818 360 606,74	194 940 011,85	-194 940 011,85	0,00	487 377 394,97	
6082	Prestations de la coassurance cédée dans les prestations < assuran	0,00	52 728 458,03	-52 728 458,03	0,00	-37 692 473,22	
6092	Prestations récupérées sur opérations directes cédées < assurance d	-1 116 064,81	0,00	1 116 064,81	0,00	25 550 902,77	
6091	Prestations rattachées en réassurance < assurance de personnes >	0,00	-560 456,35	560 456,35	0,00	-34 322 520,42	
603	Prestations sur acceptations < assurance de personnes >	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
6093	Prestations récupérées sur opérations directes cédées < assurance d	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	II - Prestations de l'exercice	11 318 486 964,62	957 421 932,83	10 361 065 031,79	0,00	8 727 617 753,05	
7210	Commissions reçues en réassurance < assurances dommages >	0,00	-449 852 575,78	449 852 575,78	0,00	334 719 600,84	
7211	Comis.Re/c. Ass.Dom	0,00	-440 135,54	440 135,54	0,00	-3 303 624,39	
7212	Commissions reçues en réassurance < assurances personnes >	0,00	-10 280 768,59	10 280 768,59	0,00	17 138 013,38	
7290	Commissions versées sur acceptations < assurances dommages >	0,00	424 746,00	-424 746,00	0,00	1 961 537,29	
7292	Commissions versées sur acceptations < assurances personnes >	0,00	-460 148 733,91	460 148 733,91	0,00	350 515 527,12	
74	Subventions d'exploitation d'assurance	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	IV - MARGE D'ASSURANCE NETTE	9 450 121 687,32	1 663 040 344,03	8 707 378 811,11	0,00	8 839 372 522,03	
61	Achats et services extérieurs	279 670 295,59	0,00	279 670 295,59	0,00	280 240 368,47	
62	Autres services extérieurs	1 305 047 106,58	0,00	1 305 047 106,58	0,00	1 234 627 106,75	
63	Charges de personnel	4 391 537 277,21	0,00	4 391 537 277,21	0,00	3 369 891 903,45	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	436 623 310,85	0,00	436 623 310,85	0,00	425 846 730,94	
73	Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
75	Autres produits opérationnels	-441 381 944,55	0,00	-441 381 944,55	0,00	-133 496 700,87	
65	Autres charges opérationnelles	191 220 638,40	0,00	191 220 638,40	0,00	172 047 990,15	
78	Reprise sur pertes de valeurs et provisions	-382 535 095,18	0,00	-382 535 095,18	0,00	-320 727 296,65	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	1 129 095 245,42	0,00	1 129 095 245,42	0,00	1 020 580 106,31	
76	Produits financiers	2 476 844 853,00	1 663 040 344,03	-1 663 040 344,03	0,00	2 790 362 313,46	
66	Charges financières	1 430 280 539,21	0,00	1 430 280 539,21	0,00	1 306 900 242,11	
	VI - RESULTAT FINANCIER	26 345 101,42	0,00	26 345 101,42	0,00	27 318 867,13	
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)	1 403 935 437,79	1 663 040 344,03	1 403 935 437,79	0,00	1 279 581 374,98	
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	3 880 780 290,79	0,00	3 138 037 414,58	0,00	4 069 943 688,44	
698	Autres impôts les résultats	821 745 637,66	0,00	821 745 637,66	0,00	980 031 919,70	
692	Impôts différés actif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
693	Imposition différée passif	-204 611 316,28	0,00	-204 611 316,28	0,00	0,00	
	Total des produits des activités ordinaires	-13 384 152,58	0,00	-13 384 152,58	0,00	-53 011 737,20	
	Total des charges des activités ordinaires	23 022 806 230,88	1 700 164 809,04	21 322 641 421,84	0,00	19 328 114 514,71	
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	19 745 776 108,89	957 421 932,83	18 788 354 176,06	0,00	16 185 191 008,77	
67	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	3 277 030 121,99	742 742 876,21	-2 534 287 245,78	0,00	-3 142 923 505,94	
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Resultat 2011	3 277 030 121,99	242 742 876,21	2 534 287 245,78	0,00	3 142 923 505,94	
	Ajust.résultat du change-méth.comptable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Dont part des minoritaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Part du groupe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Nour-eddine TAIRI
Expert-Comptable DVM

2012
M. TAIRI
Expert-Comptable DVM

BILAN ARRETE AU 31/12/2012
ACTIF

DESIGNATION DES COMPTES	NOTE	MONTANTS BRUTS EXERCICE 2012	AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	MONTANTS NETS EXERCICE 2012	MONTANTS NETS EXERCICE 2011
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		168 477 237,82	138 364 934,37	30 112 303,45	37 190 982,52
Immobilisations corporelles				-	
- Terrains		5 241 845 428,59	-	5 241 845 428,59	5 238 657 628,59
- Bâtiments d'exploitation		6 728 158 880,42	1 132 590 098,23	5 595 568 782,19	5 746 206 090,62
- Bâtiments de placement		1 462 719 820,64	338 985 241,95	1 123 734 578,69	1 180 309 194,04
- Autres immobilisations corporelles		884 157 161,59	469 201 046,85	414 956 114,74	450 900 432,40
- Immobilisations en concession		81 045 440,00	1 127 763,17	79 917 676,83	1 393 357,58
Immobilisations encours		74 472 019,01	-	74 472 019,01	47 961 388,36
Immobilisations financières					
- Titres mis en équivalence		-	-	-	-
- Autres participation - Créances rattachées		2 738 438 503,59	489 338,56	2 737 949 165,03	2 527 690 993,53
- Autres titres immobilisés		38 348 956 755,91	-	38 348 956 755,91	37 254 117 193,23
- Prêts autres actifs financiers		1 046 510,02	-	1 046 510,02	1 726 594,72
Impôt différé actif		581 234 285,37	-	581 234 285,37	505 448 858,49
Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		12 790 652,66	-	12 790 652,66	15 320 578,30
TOTAL ACTIF NON COURANT		56 323 342 695,62	2 080 758 423,13	54 242 584 272,49	53 006 923 292,38
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurance					
- Part de la coassurance cédée		55 134 382,13	-	55 134 382,13	194 940 011,85
- Part de la réassurance cédée		1 939 506 388,95	-	1 939 506 388,95	2 577 425 329,53
Créances et emplois assimilés					
- Cessionnaires, cédants débiteurs		411 561 046,03	-	411 561 046,03	93 810 238,12
- Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés		1 843 444 149,54	215 312 038,85	1 628 132 110,69	1 667 047 581,85
- Autres débiteurs		960 458 970,90	20 222 023,43	940 236 947,47	1 058 940 767,66
- Impôts et assimilés		935 386 845,77	-	935 386 845,77	848 703 612,05
- Autres créances et emplois assimilés		88 322 671,85	-	88 322 671,85	81 475 538,11
Disponibilités et assimilés					
- Placements & autres actifs financiers courants		2 013 792 713,54	-	2 013 792 713,54	1 155 251 902,53
- Trésorerie		2 345 925 623,69	3 035 213,11	2 342 890 410,58	2 177 781 778,10
TOTAL ACTIF COURANT		10 593 532 792,40	238 569 275,39	10 354 963 517,01	9 855 376 759,80
TOTAL GENERAL ACTIF		66 916 875 488,02	2 319 327 698,52	64 597 547 789,50	62 862 300 052,18

Nour-eddine TAIBI
Expert Comptable DPLE

Mr LABANDJI Ahmed
Expert Comptable Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes Agréé

BILAN ARRETE AU 31/12/2012
PASSIF

DESIGNATION DES COMPTES	NOTE	MONTANTS NETS EXERCICE 2012	MONTANTS NETS EXERCICE 2011
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
- Capital émis		20 000 000 000,00	16 000 000 000,00
- Capital non appelée		-	-
- Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	P01	4 605 387 691,06	6 578 100 445,28
- Ecart de réévaluation		-	-
- Ecart d'équivalence (1)		-	-
- Résultat net - Résultat part du groupe (1)	P03	1 658 996 832,34	2 534 287 245,78
- Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)		26 264 384 523,40	25 112 387 691,06
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
- Emprunts et dettes financières	P04	1 213 802,88	1 213 802,88
- Impôts (différés et provisions)		-	13 384 152,44
- Autres dettes non courantes	P05	81 001 897,58	1 393 357,58
- Provisions réglementées	P07	1 740 628 168,42	1 616 829 790,51
- Provisions et produits constatés d'avance		1 751 055 192,96	1 629 229 455,67
- Fonds ou valeur reçus des réassureurs		1 583 513 119,42	1 832 889 810,52
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)		5 157 412 181,26	5 094 940 369,60
<u>PASSIF COURANTS</u>			
Provisions techniques d'assurance			
- Opérations directes	P09	28 056 471 642,76	27 129 419 380,91
- Acceptations		157 946 214,06	15 320 578,30
Dettes et comptes rattachés			
- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P09	883 176 564,09	1 123 175 377,92
- Assurés et intermédiaires d'assurance	P10	373 875 544,13	414 710 827,77
- Impôts	P11	1 267 245 442,63	1 632 227 932,44
- Autres dettes	P12	2 430 325 891,81	2 322 435 315,52
Trésorerie passif		6 709 785,36	17 682 578,66
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)		33 175 751 084,84	32 654 971 991,52
TOTAL GENERAL PASSIF		64 597 547 789,50	62 862 300 052,18

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Nour-eddine TAIBI
Expert Comptable DPLE

Mr LABANDJI Ahmed
Expert Comptable Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes Agrégé

COMPTE DE RESULTATS ARRETE AU 31/12/2012

DESIGNATION DES COMPTES	NOTE	OPERATIONS BRUTES 2012	CESSIONS & RETROCESSIONS	OPERATIONS NETTES 2012	OPERATIONS NETTES 2011
Primes émises s/opérations directes		22 871 479 523,87	1 850 512 544,81	21 020 966 979,06	18 934 595 578,86
Primes acceptées		359 881 038,37	- 4 417 710,82	364 298 749,19	68 847,31
Primes acceptées reportées		- 1 744 377 443,75	5 324 635,91	- 1 749 702 079,66	- 326 369 317,18
Primes émises reportées		- 145 155 561,40	-	- 145 155 561,40	-
I - PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE		21 341 827 557,09	1 851 419 469,90	19 490 408 087,19	18 608 295 108,99
Prestations (sinistres) s/opérations directes		11 838 295 613,41	- 69 390 950,27	11 907 686 563,68	10 361 620 640,25
Prestations (sinistres) s/acceptations		19 748 536,55	41 229 388,28	- 21 480 851,73	- 555 608,46
II - PRESTATIONS (SINISTRES) DE L'EXERCICE		11 858 044 149,96	- 28 161 561,99	11 886 205 711,95	10 361 065 031,79
Commissions reçues en réassurance		-	- 341 150 634,39	341 150 634,39	460 573 479,91
Commissions versées en réassurance		-	14 477 174,86	- 14 477 174,86	- 424 746,00
III - COMMISSIONS DE REASSURANCE		-	- 326 673 459,53	326 673 459,53	460 148 733,91
Subventions d'exploitation d'assurances		-	-	-	-
IV- MARGES D'ASSURANCE NETTE		9 483 783 407,13	1 552 907 572,36	7 930 875 834,77	8 707 378 811,11
Services extérieurs et autres consommations		1 778 622 223,89	-	1 778 622 223,89	1 584 717 402,17
Charges de personnel		4 667 952 469,03	-	4 667 952 469,03	4 391 537 277,21
Impôts, taxes et versements assimilés		476 037 496,14	-	476 037 496,14	436 623 310,85
Production immobilisée		-	-	-	-
Autres produits opérationnels		- 210 121 556,28	-	- 210 121 556,28	- 441 381 944,55
Autres charges opérationnelles		203 496 717,75	-	203 496 717,75	191 220 638,40
Dotations aux amortis, provisions & perte de valeur		736 751 024,84	-	736 751 024,84	1 193 095 245,42
Reprise sur perte de valeur & provisions		- 212 935 624,51	-	- 212 935 624,51	- 382 535 095,18
V - RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL		2 043 980 656,27	1 552 907 572,36	491 073 083,91	1 734 101 976,79
Produits financiers		1 514 928 329,56	-	1 514 928 329,56	1 430 280 539,21
Charges financières		35 208 793,05	-	35 208 793,05	26 345 101,42
VI - RESULTAT FINANCIER		1 479 719 536,51	-	1 479 719 536,51	1 403 935 437,79
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		3 523 700 192,78	1 552 907 572,36	1 970 792 620,42	3 138 037 414,58
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		400 965 367,40	-	400 965 367,40	821 745 637,66
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		- 89 169 579,32	-	- 89 169 579,32	- 217 995 468,86
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		23 279 813 067,44	1 524 746 010,37	21 755 067 057,07	21 322 641 421,84
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		20 067 908 662,74	- 28 161 561,99	20 096 070 224,73	18 788 354 176,06
VIII - RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES		3 211 904 404,70	1 552 907 572,36	1 658 996 832,34	2 534 287 245,78
Eléments extraordinaires (charges à préciser)		-	-	-	-
Eléments extraordinaires (produits à préciser)		-	-	-	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-	-	-
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 211 904 404,70	1 552 907 572,36	1 658 996 832,34	2 534 287 245,78
Part dans les résultats nets des sociétés en équivalence (1)		-	-	-	-
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		-	-	-	-
Dont Part des minoritaires (1)		-	-	-	-
Part du groupe (1)		-	-	-	-

(1) A utiliser uniquement pour la représentation d'états financiers consolidés

Nour-eddine TAIBI
Expert Comptable DPLE

Mr LABANDJI Ahmed
Expert Comptable Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes Agréé