

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

Spécialité : Audit & contrôle de gestion

THÈME :

**Étude de la stratégie financière de l'entreprise :
État des lieux et propositions de nouvelles
pratiques
Cas : Algérie Télécom**

Présenté Par :

Mr Oussama BERRAHIM

Mlle Sara Khadidja MOULLA

Encadré par :

Mme Hassiba SELLOU

Professeure

Année universitaire

2023-2024

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

Spécialité : Audit & contrôle de gestion

THÈME :

**Étude de la stratégie financière de l'entreprise :
États des lieux et propositions de nouvelles
pratiques
Cas : Algérie Télécom**

Présenté Par :

Mr Oussama BERRAHIM

Mlle Sara Khadidja MOULLA

Encadré par :

Mme Hassiba SELLOU

Professeure

Année universitaire

2023-2024

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière	6
Section 01 : Le diagnostic financier comme reflet authentique de la santé financière	8
Section 02 : Les politiques de la stratégie financière	25
Chapitre 2 : Etude de la stratégie financière d'Algérie Télécom	51
Section 1 : Présentation organisationnelle et financière d'Algérie Telecom.....	53
Section 2 : Les politiques de la stratégie financière	74
Conclusion Générale	94

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

À mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me soutenir dans les beaux ainsi que dans les mauvais moments, pour tous les sacrifices consentis sans lesquels ce travail n'aurait pas vu le jour.

Je vous aime.

À mes frères Oussama et Chouaib, je vous aime aussi.

Tata Fatiha et mes sœurs adorées Abla et Ahlem ainsi qu'à mon neveu Houssemeddine ma source de joie.

À ma grand-mère Mama Baya et ma cousine Ouafa, pour leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

À mes amies Ghada, Hadjer, Hadjer, Asma, Neila, je vous remercie infiniment pour tous les bons souvenirs qu'on a partagé ensemble durant notre cursus universitaire.

Sara Khadidja

Dédicaces

Je dédie ce travail,

À mes parents, pour leur confiance inébranlable et leur soutien constant tout au long de mes études, et à ma famille, qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenu tout au long de mon parcours académique, leur amour, leur patience et leurs sacrifices ont été ma principale source de motivation.

À mes professeurs et mon encadrante SELLOU Hassiba, pour leur guidance précieuse, leurs conseils avisés et leur dévouement à l'éducation. Leur passion pour l'enseignement et leur engagement ont profondément influencé ma formation et mon développement

À mes amis et camarades de classe, avec qui j'ai passé de bons moments d'étude et de travail. Leur soutien et leur amitié ont rendu ces années d'études plus agréables et enrichissantes.

Enfin, je dédie ce travail à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Vos encouragements et votre présence ont été essentiels dans cette réussite.

OUSSAMA

Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu tout-puissant pour nous avoir accordé la santé et la détermination nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à souligner que ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien et l'encadrement précieux de Mme SELLOU Hassiba. Nous lui sommes reconnaissants pour la qualité exceptionnelle de son encadrement, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de la préparation de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers tout le personnel d'Algérie Télécom pour leur accueil chaleureux et leur aide précieuse durant notre stage pratique. Nous tenons à remercier particulièrement Madame BOSELLI Souhila, Madame DJOULAH Samah, Monsieur BENDJEDOU Abdellatif, Monsieur BELAID et Monsieur BENKHEIRA, merci à vous tous pour votre soutien.

Nous adressons également nos remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Notre gratitude s'adresse également envers l'administration et plus spécialement à Monsieur BOUABDELLAH Hassan sans oublier l'ensemble du corps enseignant de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique pour leur dévouement et leur soutien tout au long de nos études universitaires.

Enfin, nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Liste des figures

Figure 1 : Évolution des soldes intermédiaires de gestion pendant la période 2017-2021 au sein d'AT	58
Figure 2 : Évolution de la capacité d'autofinancement pour la période 2017-2021 au sein d'AT	61
Figure 3 : Évolution des produits et charges d'AT pour la période 2017-2021	62
Figure 4 : Évolution du point mort pour la période 2017-2021 au sein d'AT	62
Figure 5 : La répartition de la valeur ajoutée pour la période 2017-2021 au sein d'AT ..	63
Figure 6 : Évolution du fonds de roulement net global d'AT pour la période 2017-2021	66
Figure 7 : Évolution du besoin de fonds de roulement (BFR) pour la période 2017-2021 au sein d'AT	67
Figure 8 : Évolution de la trésorerie nette d'AT pour la période 2017-2021	68
Figure 9 : La structure du capital d'AT pour la période 2017-2021	69
Figure 10: Évolution du ratio de fonds de roulement d'AT pour la période 2017-2021..	70
Figure 11 : Les ratios de liquidités pour la période 2017-2021 au sein d'AT	71
Figure 12: Évolution du ratio rotation de l'actif économique pour la période 2017-2021 au sein d'AT	73
Figure 13 : Les flux de trésorerie selon le cycle d'activité pour la période 2017-2021 au sein d'AT	75
Figure 15: La proportion des créances clients par rapport au total actif d'AT pendant la période 2017-2021	77
Figure 16 : Délai de récupération du capital pendant la période 2022-2033 du projet de la fibre optique au niveau de la Wilaya d'Alger	84
Figure 17 : Évolution du ratio d'endettement global d'AT pour la période 2017-2021 ..	86
Figure 18 : Le ratio de la structure du capital	87
Figure 19 : Remboursement des DLMT pour la période 2017-2021 au sein d'AT	87
Figure 20 : Évolution des dividendes reçus d'AT pendant la période 2017-2021	88
Figure 21: Répartition du résultat net durant la période 2017-2020 au sein d'AT.....	90
Figure 22: Les dividendes distribuées durant la période 2017-2021 au sein d'AT.....	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les utilisateurs du diagnostic financier.....	9
Tableau 2 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	12
Tableau 3 : Tableau des ratios de rotation globale	13
Tableau 4 : Tableau des ratios de rotation des stocks.....	14
Tableau 5 : Tableau des ratios de rotation des créances clients et des crédits fournisseurs	15
Tableau 6 : Tableau des ratios de la valeur ajoutée	15
Tableau 7 : Tableau du ratio d'autonomie financière	19
Tableau 8 : Tableau du ratio d'endettement global	20
Tableau 9 : Tableau du ratio de couverture des capitaux investis.....	20
Tableau 10 : Tableau des ratios d'équilibre financier	20
Tableau 11 : Effet de levier financier	24
Tableau 12 : Avantages et inconvénients de la VAN.....	34
Tableau 13 : Avantages et inconvénients du TRI	35
Tableau 14 : Le modèle du tableau de financement :.....	47
Tableau 15 : Tableau des ratios d'activité pour la période 2017-2021 au sein d'AT	64
Tableau 16 : Évolution de la rentabilité économique, la rentabilité financière et effet de levier pour la période 2017-2021 au sein d'AT	72
Tableau 17 : Les équipements pris en compte pour le calcul de la durée de vie du projet FTTH	81
Tableau 18 : Les pourcentages d'up take client par année.....	83
Tableau 19 : Les critères de choix d'investissement du projet FTTH pour la période 2022-2023 au niveau de la Wilaya d'Alger	83

Liste des schémas

Schéma 1 : Organigramme de la direction générale d'Algérie Télécom	55
---	-----------

Liste des annexes

Annexe 1 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2017	103
Annexe 2 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2017	104
Annexe 3 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2018	105
Annexe 4 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2018	106
Annexe 5 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2019	107
Annexe 6 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2019	108
Annexe 7 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2020	109
Annexe 8 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2020	110
Annexe 9 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2021	111
Annexe 10 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2021	112
Annexe 11 : TCR d'Algérie Télécom en 2017	113
Annexe 12 : TCR d'Algérie Télécom en 2018	114
Annexe 13 : TCR d'Algérie Télécom en 2019	115
Annexe 14 : TCR d'Algérie Télécom en 2020	116
Annexe 15 : TCR d'Algérie Télécom en 2021	117
Annexe 16 : TFT d'Algérie Télécom en 2021	118
Annexe 17 : TFT d'Algérie Télécom en 2020	119
Annexe 18 : TFT d'Algérie Télécom en 2019	120
Annexe 19 : TFT d'Algérie Télécom en 2018	122
Annexe 20 : TFT d'Algérie Télécom en 2017	124

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
APD	Avant-Projet Définitive
APS	Avant-Projet Sommaire
ARPT	Autorité de la Régulation de la Poste et des Télécommunications
AT	Algérie Télécom
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CAF	Capacité d'Autofinancement
CR	Compte Résultat
CT	Court Terme
DA	Dinars Algériens
DCG	Diplôme de comptabilité et de Gestion
DDRF	Direction Développement Réseaux Filaires
DEMRF	Direction d'Exploitation et Maintenance Réseaux Filaires
DIRA	Direction d'Ingénierie
DLMT	Dette Long et Moyen Terme
DOT	Direction Opérationnelle des Télécommunications
DRC	Délais de Récupération du Capital
DSCG	Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPE	Entreprise Publique Économique
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
FTTH	Fiber To The Home

GTA	Groupe de Télécommunications Algérie
HT	Hors Taxes
IS	Impôt sur les sociétés
KDA	Mille Dinar
MP	Matière Première
ODN	Optical Distribution Network
ORA	Obligations Remboursables par Action
PF	Produits Finis
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTT	Poste, Télégraphes et Téléphones
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
ROI	Retour Sur Investissement (Return On Investment)
SIG	Soldes Intermédiaire de Gestion
SPA	Société par Actions
TD	Travaux Dirigés
TFT	Tableaux de Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TTC	Toute Taxes Comprises
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
VANG	Valeur Actuelle Nette Globale
VAR	Variation
XDSL	X Digital Subscriber Line
MEDF	Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers

Résumé

La stratégie financière constitue un cadre directeur permettant à une entreprise de prendre des décisions éclairées sur la gestion de ses ressources financières, afin d'atteindre ses objectifs à long terme ainsi que d'assurer une rentabilité durable et garantir sa pérennité.

L'étude que nous avons menée vise à décrire et analyser les pratiques actuelles d'Algérie Télécom en matière de stratégie financière afin de pouvoir proposer de nouvelles démarches.

Après un diagnostic financier, les résultats de l'étude nous ont permis de mettre en place des recommandations quant aux différentes politiques financières de l'entreprise à savoir la politique de la gestion de la trésorerie, politique de choix d'investissement, politique de choix de financement et politique de distribution des dividendes.

Mots clés :

Stratégie financière, Diagnostic financier, Politique financières, Gestion de la trésorerie, Investissement, Financement, Distribution des dividendes.

Abstract

The financial strategy provides a guiding framework for a company to make informed decisions on how to manage its financial resources, in order to its long-term goals, as well as to ensure sustainable profitability and sustainability.

The study we conducted aims to describe and analyses Algeria Telecom's current financial strategy practices in order to be able to propose new approaches.

After a financial diagnosis, the results of the study enabled us to establish recommendations regarding the various financial policies of the company namely the policy of cash management, investment choice policy, financing choice policy and dividend distribution policy.

Keywords : Financial Strategy, Financial Diagnosis, Financial Policy, Cash Management, Investment, Financing, Dividend Distribution.

ملخص

الإستراتيجية المالية هي عبارة عن إطار توجيهي للمؤسسة يسمح بإتخاذ القرارات الصائبة حول إدارة مواردها المالية بطريقة عقلانية تسهل لها الوصول إلى أهدافها المسطرة على المدى البعيد و ضمان استمراريتها و مردودية

تهدف الدراسة التي قمنا بها إلى وصف و تحليل الممارسات الحالية للإستراتيجية المالية الخاصة بشركة اتصالات الجزائر من أجل اقتراح نهج جديدة تسمح بتحسينها

بعد القيام بتشخيص مالي مكنتنا نتائج بحثنا من وضع توصيات بشأن السياسات المالية المختلفة للشركة بما فيها سياسة إدارة النقد، سياسة اختيار الإستثمار سياسة اختيار التمويل و سياسة توزيع الأرباح

كلمات مفتاحية

الإستراتيجية المالية، الإدارة المالية، التشخيص المالي، السياسات المالية، سياسة إدارة النقد، سياسة اختيار الإستثمار
سياسة اختيار التمويل، سياسة توزيع الأرباح

Introduction générale

Introduction générale

La bonne santé financière de l'entreprise est un indicateur de la gestion efficace de ses ressources. Une gestion financière réussie repose sur une planification rigoureuse qui est précisément l'objectif et le rôle de la stratégie financière.

La stratégie financière est l'ensemble des plans, politiques et actions permettant à une entreprise de gérer optimalement ses ressources financières, afin d'assurer sa croissance, sa pérennité et maximiser les bénéfices des actionnaires et cela à partir de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. En d'autres termes, c'est un instrument crucial pour la prise de décisions financières des dirigeants, car elle présente d'une manière éclairée la structure financière de l'entreprise.

Inversement, une gestion financière inefficace peut conduire une entreprise à subir d'importantes pertes et même la mener à une faillite, comme l'illustre l'exemple de l'entreprise KODAK, leader de la technologie de la photographie numérique. KODAK qui a mal alloué ses ressources en continuant à investir massivement dans le marché déclinant des films photographiques, au lieu de diriger ses fonds vers la photographie numérique émergente. De plus, l'entreprise a eu des difficultés dans la gestion de sa liquidité et de sa dette ce qui a conduit à sa défaillance en 2012.

La stratégie financière occupe une place primordiale dans la gestion de l'entreprise quel que soit sa nature d'activité, car elle permet d'assurer sa pérennité et sa croissance. Cela implique donc un bon suivi de sa situation financière : Bilan, Compte de Résultat, Tableau de variations des capitaux propres, Annexes, en partant d'une analyse d'activité de rentabilité et de structure. Ces analyses englobent le calcul des différents ratios et indicateurs pertinents, permettant de mesurer sa capacité à couvrir les charges découlant des projets d'investissement.

Ceci représente le pilier central du diagnostic financier qui est une composante essentielle de la stratégie financière globale.

L'entreprise s'appuie aussi sur une pratique essentielle dans la gestion financière qui est la gestion de la trésorerie, par laquelle elle vise à optimiser ses disponibilités de trésorerie à court terme, afin de pouvoir faire face à ses obligations financières (intérêts et dépenses quotidiennes ou imprévus), ainsi que de minimiser les risques de liquidités.

Cette approche ne se limite pas par la gestion des ressources financières, elle englobe également l'analyse des opportunités d'investissement qui représente l'une de ses politiques financières : le choix d'investissement. Elle consiste à sélectionner les projets les plus

Introduction générale

prometteurs pour l'entreprise à partir des études de faisabilité et des mesures de la rentabilité à long terme, basées sur des prévisions financières des revenus cumulés (cash-flows) et des coûts cumulés, permettant ainsi de calculer les différents critères de choix d'investissement : Valeur Actuelle Nette (VAN), Taux de Rentabilité Interne (TRI), Délais de Récupération du Capital (DRC), Indice de profitabilité (IP).

Une fois les projets sélectionnés, l'entreprise doit procéder à une analyse des besoins financiers nécessaires et évaluer les différentes options de financements disponibles afin de choisir les mécanismes les mieux adaptés à sa capacité financière. Cela représente la politique de choix de financement. Ce choix peut être déterminé par l'examen de divers ratios financiers permettant d'identifier les principales ressources de financement de l'entreprise, à savoir les capitaux propres, les dettes externes et les dividendes perçus grâce aux participations d'autres entreprises filiales. De même, l'élaboration d'un plan de financement offre une présentation claire des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise sur une période de 3 à 5 ans.

Selon la démarche de la stratégie financière, l'entreprise doit investir dans des projets rentables qui augmentent son résultat net et maximisent les bénéfices. Dans ce contexte, la politique de distribution des dividendes adoptée par l'entreprise est cruciale, car elle détermine la manière dont ces bénéfices seront gérés. Cette politique peut inclure une distribution annuelle des bénéfices, l'absence de distribution ou la fixation d'un taux de distribution stable.

Notre étude portera sur une entreprise publique économique à savoir Algérie Télécom (AT), qui active dans le domaine des Télécommunications lequel connaît un développement continue en matière de nouvelles technologies, incitant l'entreprise à s'engager dans des projets innovants nécessitant des investissements conséquents, afin de garantir les meilleurs services à sa clientèle. Parmi ces projets importants figure celui du déploiement de la fibre optique (Fiber to The home) et qui a été le centre d'intérêt de notre étude.

Ce choix du thème de la stratégie financière vise à compléter les recherches de nos anciens collègues en matière de la stratégie financière incluant : l'investissement, le financement, la gestion de trésorerie et la distribution des dividendes, tout en concrétisant les concepts financiers étudiés durant notre cursus universitaire à travers un cas réel de stratégie financière dans une entreprise algérienne du secteur des Télécommunications.

L'objectif principal de cette recherche est de souligner l'importance de développer une stratégie financière pour une entreprise et de déterminer les démarches à suivre, en appliquant les concepts théoriques requis. Ces démarches incluent une analyse critique de ses états

financiers et une étude prévisionnelle en matière d'investissement, financement, gestion de trésorerie et distribution des dividendes.

Dans ce sens nous avons formulé la problématique suivante :

Comment l'analyse critique de la stratégie financière d'Algérie Télécom peut-elle révéler des opportunités d'amélioration et quelles démarches alternatives peuvent être adoptées pour renforcer les politiques financières de l'entreprise ?

Cette question principale de recherche a été déclinée en cinq questions secondaires :

- Quelles sont les démarches suivies par Algérie Télécom pour mettre en place un diagnostic financier et comment ce processus peut-il être amélioré ?
- Comment Algérie Télécom gère-t-elle actuellement sa trésorerie et ses liquidités à court terme ?
- Quelles sont les pratiques actuelles d'Algérie Télécom en matière de décision d'investissement du projet de fibre optique ?
- Quels sont les moyens de financement actuellement utilisés par Algérie Télécom pour soutenir le projet de fibre optique ?
- Quelle est la politique actuelle de distribution des dividendes adoptée par Algérie Télécom et comment peut-elle influencer la rentabilité dans l'entreprise ?

Dans cette optique on a avancé les hypothèses suivantes :

-Hypothèse 1 : Algérie Télécom dispose d'un processus de diagnostic financier bien structuré.

-Hypothèse 2 : Algérie Télécom pratique une gestion de trésorerie prudente.

-Hypothèse 3 : Algérie Télécom a élaboré une démarche efficace en matière de décision d'investissement du projet de fibre optique.

-Hypothèse 4 : Les ressources de financement d'Algérie Télécom sont diversifiées.

-Hypothèse 5 : Algérie Télécom adopte une politique de distribution de dividendes généreuse.

Pour répondre à notre problématique, nous allons procéder dans un premier temps par observer puis étudier les méthodes pratiquées par AT dans l'élaboration de sa stratégie financière grâce à une étude descriptive du diagnostic financier ainsi que les quatre politiques financières. Dans un second temps nous analyserons puis interpréterons les données recueillies afin d'en tirer les conclusions les plus pertinentes et préconiser des recommandations afin d'améliorer la stratégie financière de l'entreprise.

Pour cela, notre travail sera organisé en deux chapitres :

Introduction générale

Le premier chapitre introduira le thème de stratégie financière, en abordant les fondements théoriques de cette dernière à savoir, le diagnostic financier et les politiques financières : gestion de trésorerie, choix d'investissement, choix de financement, distribution des dividendes.

Le deuxième chapitre sera consacré à notre cas pratique au sein d'Algérie Télécom en établissant un état des lieux de la stratégie financière de l'entreprise à partir des interviews réalisées avec des responsables d'AT et qui nous ont permis de recueillir les informations nécessaires pour se faire. L'exploitation des données fournies ainsi qu'une analyse critique nous a permis de formuler des propositions et des recommandations. L'étude des données a concerné le diagnostic financier de l'entreprise et ses politiques financières.

Une fois l'étude réalisée, une synthèse des résultats obtenus sera émise permettant de répondre à la problématique posée ainsi qu'aux hypothèses formulées.

Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière

Introduction chapitre 1

La stratégie financière est un outil de gestion efficace des ressources financières de l'entreprise, elle consiste à mettre en place un plan d'action permettant d'atteindre les objectifs financiers à long terme. Ce plan repose sur plusieurs éléments clés : les prévisions financières, la gestion des investissements, le choix des moyens de financement, et l'analyse approfondie de la situation financière de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous aborderons les concepts théoriques des différentes démarches de la stratégie financière.

La première section portera sur le diagnostic financier qui inclut trois analyses essentielles : l'analyse de l'activité, l'analyse de la structure et l'analyse de la rentabilité. Cette démarche consistera à calculer divers indicateurs et ratios reflétant la santé financière de l'entreprise à partir de ses états financiers.

La deuxième section abordera les fondements théoriques des politiques de la stratégie financière incluant : la gestion de la trésorerie, le choix d'investissement, le choix de financement, la distribution des dividendes.

1 Section 01 : Le diagnostic financier comme reflet authentique de la santé financière

Le diagnostic financier joue un rôle crucial dans la gestion financière de toute entreprise, il nous permet d'avoir une vision claire et approfondie de sa situation actuelle, de ses événements historiques, et de ses perspectives futures en se basant sur l'analyse des divers états financiers.

Les informations fournies par ces états financiers nous permettent de calculer des ratios et des indicateurs pertinents, qui occupent une place essentielle dans le processus de diagnostic. Par la suite, les conclusions tirées sont enregistrées dans des rapports destinés à divers utilisateurs tels que les dirigeants, les actionnaires et les institutions financières, offrant ainsi une communication claire des résultats financiers et une prise de décision éclairée.

Cette première section abordera la méthodologie suivie pour élaborer un diagnostic financier d'une entreprise. Elle se divise en quatre sous-sections, la première porte sur les notions générales d'un diagnostic financier, la deuxième présentera la partie d'analyse de l'activité de l'entreprise (Soldes intermédiaires de gestion SIG, ratios d'activité...), la troisième sera sur l'analyse de la structure (les ratios et indicateurs de structure et d'équilibre financier), et la dernière qui traite l'analyse de la rentabilité (rentabilité économique, rentabilité financière etc.

1.1 Notions générales sur le diagnostic financier

Le diagnostic financier est essentiel pour assurer la pérennité d'une entreprise, dans cette partie on présentera quelques concepts clés de ce processus.

1.1.1 Définition

*« Le diagnostic financier repose sur l'étude des données comptables passées et consiste à émettre un jugement sur les points forts et les faiblesses d'une entreprise. Il permet de faire le point sur les performances d'une entreprise, sa croissance, sa rentabilité, sa profitabilité, sa solvabilité, son équilibre financier, son niveau d'endettement et les risques qu'elle encourt, afin d'envisager les mesures à prendre pour assurer sa survie ou optimiser son développement ».*¹

« Le diagnostic financier est une pièce maîtresse du diagnostic général ; ce dernier Permettant d'établir un bilan de santé de l'entreprise et d'envisager l'avenir dans

¹ Recroix, Pascale, 2022, *Finance d'entreprise*, Gualino, Les carrés DCG, Paris, p23

Les conditions souhaitées ». ¹

1.1.2 Les objectifs d'un diagnostic financier

Le diagnostic financier est une démarche qui a pour objectif :

- ✓ D'identifier les origines des problèmes actuels ou à venir de l'entreprise ;
- ✓ De souligner les éléments négatifs ou les problèmes dans la situation financière et les performances de l'entreprise.
- ✓ De présenter les possibilités d'évolution potentielles de l'entreprise et de suggérer une série d'initiatives à mettre en place pour améliorer ou rétablir la situation et les résultats de celle-ci.²

1.1.3 Les utilisateurs du diagnostic financier

L'utilisation du diagnostic financier diffère d'une personne à une autre et d'une entité à une autre.

Tableau 1 : Les utilisateurs du diagnostic financier

Utilisateurs	Objectifs
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none">• Analyser les diverses politiques de la société.• Établir les choix de gestion.• Garantir la rentabilité de la société.
Associés	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter la rentabilité des investissements.• Augmenter la valeur de la société.• Minimiser les risques.
Salariés et leurs représentants	<ul style="list-style-type: none">• Garantir le développement de l'entreprise.• Valoriser la répartition des bénéfices générés par l'entreprise et l'évolution des effectifs.• Commencer une démarche de droit d'alerte en cas d'événement inquiétant.
Prêteurs (établissements financiers, fournisseurs...)	<ul style="list-style-type: none">• Réduire le risque.• Apprécier la pérennité de l'entreprise et sa solvabilité.
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Accroître la valeur de l'entreprise.• Apprécier la pérennité de l'entreprise.• Accroître la rentabilité des capitaux.

¹ Béatrice et Francis grandguillot, (2014-2015), *L'approche financière de l'entreprise dans Mémentos lmd*, Analyse financière, Gualino éditeur, Lextenso éditions, p19

² Dov Ogien, (2008), *gestion financière de l'entreprise*, Dunod, Paris, p2

Concurrents	<ul style="list-style-type: none">• Connaître les points forts et les points faibles de l'entreprise.• Apprécier la compétitivité
--------------------	--

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, (2014-2015), *L'approche financière de l'entreprise dans MÉMENTOS LMD*, analyse financière, Édition l'extenso, p20

1.1.4 Les états financiers

Les états financiers sont des documents qui permettent de fournir les données et informations nécessaires pour élaborer le diagnostic financier.

1.1.4.1 Bilan

« Le bilan est un document comptable qui exprime à une date donnée (au moins d'une fois par an) la situation patrimoniale de l'entreprise. Il se présente sous forme d'un tableau équilibré divisé en deux parties : un actif réel, et un passif réel ». ¹

1.1.4.2 Le compte de résultat

« En comptabilité, le compte de résultat (ou CR) est un document présentant l'ensemble des produits et des charges (les entrées et les sorties d'argent) d'une société durant un exercice comptable. Cet état financier regroupe sur un an l'ensemble des rentrées et sorties d'argent de l'entreprise en vue d'établir son résultat net comptable ». ²

1.1.4.3 Tableau des flux de trésorerie

« Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) est souvent décrit comme un outil de gestion financière qui permet de suivre les entrées et sorties de fonds au sein d'une entreprise sur une période comptable spécifique. Il est essentiel pour comprendre la liquidité d'une entreprise et sa capacité à maintenir ses opérations à court et à long terme ». ³

1.1.4.4 Tableau de variation des capitaux propres

« 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 présentées dans cet État concernent les mouvements liés au résultat net de l'exercice , aux changements de méthode comptables et aux corrections d'erreurs dont l'impact est directement enregistré en capitaux propres , aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres dans le cadre de correction

¹ Dov Ogien, op.cit. p10-11

² Alice Bled, *le compte de résultat : définition, exemple simplifié et détaillé*, <https://libeo.io/blog/comptabilite/compte-de-resultat> , consulté le 22/03/2024 à 17 :40

³ Sébastien Beyet, *Tableau de flux de trésorerie : ce qu'il faut savoir* (et Template à télécharger), <https://agicap.com/fr/article/tableau-de-flux-de-tresorerie-ce-quil-faut-savoir/> , consulté le 22/03/2024 a 17.16

d'erreurs significatives,, aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement) , aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice »¹.

1.1.4.5 Les annexes

« L'annexe des états financiers comporte des informations sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers » :

- Les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers (la conformité aux normes est précisée, et toute dérogation est expliquée et justifiées).
- Les compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et de l'état de variation des capitaux propres.
- Les informations concernant les entités associées, les coentreprises, les filiales ou la société mère ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants : nature des relations, types de transaction, volume et montant des transactions, politique de fixation des prix concernant ces transactions.²

1.2 Analyse de l'activité

Elle constitue la partie initiale du diagnostic financier, elle permet d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise à partir de plusieurs ratios et indicateurs.

1.2.1 Soldes intermédiaires de gestion (SIG)

« Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des indicateurs financiers détaillés qui permettent d'analyser le résultat d'une entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs clés. Ils sont construits à partir des charges et des produits présents dans le compte de résultat de l'entreprise. »³

¹ Journal officiel, de la république algérienne démocratique et populaire, correspondant au 25 mars 2009, mercredi 28 Rabier el aoul 1430, chapitre v l'état de variation des capitaux propres, p22

² Journal officiel, ibid., P23

³ Thibaut Clermont, *Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)*, <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> (consulté le 13/02/2024 à 23 :04)

Tableau 2 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Solde intermédiaire de gestion	Définition
La marge commerciale	Est un indicateur des performances des entreprises commerciales, c'est-à-dire des ventes de biens vendus tels quels sans modification.
La production	Un indicateur de l'activité élaboré par les entreprises de prestation de service et celle de la production ou la transformation des bien et qui se compose de la production stockée, vendue et immobilisée.
Valeur ajoutée	Mise en valeur des biens et des services par l'entreprise.
L'excédent brut d'exploitation	Évaluation de la performance économique de l'entreprise.
Le résultat courant avant impôt (RCAI)	Indicateur utilisé dans la politique financière de l'entreprise.
Le résultat exceptionnel	Collecte les éléments qui ne sont pas liés à l'activité habituelle de l'entreprise en raison de leur caractère inhabituel, irrégulier et anormal.
Le résultat d'exploitation (RE)	Élément essentiel pour analyser la rentabilité commerciale et économique.
Le résultat net de l'exercice	Représente le résultat affiché dans les comptes, permettant d'évaluer la rentabilité pour les actionnaires.

Source : Dov Ogién, (2008), *gestion financière de l'entreprise*, Dunod, Paris, P23

1.2.2 Capacité d'autofinancement (CAF)

« La capacité d'autofinancement constitue un indicateur axé sur l'activité d'une entreprise, en évaluant la disparité entre les revenus encaissés et les charges engendrées. Son but est de déterminer si l'entreprise a réussi à générer un excédent financier par le biais de son activité, indiquant ainsi la rentabilité de son modèle économique. »¹

¹ Magali Mezerette, *Qu'est-ce que la capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise ? Définition, calcul, interprétation*, <https://agicap.com/fr/article/capacite-d-autofinancement-caf-definition-calcul-interpretation/#capacit%C3%A9-d'autofinancement-caf--d%C3%A9finition> , (consulté le 18/02/2024 à 23 :00)

Il y a deux façons pour déterminer la capacité d'autofinancement. :

-Méthode soustractive qui se calcule à partir de l'excédent brut d'exploitation : Capacité d'autofinancement = Excédent brut d'exploitation +Autres produits encaissables (sauf produits des cessions d'éléments d'actif) -Autres charges décaissables

-Méthode additive qui se calcule à partir du résultat net :

Capacité d'autofinancement = Résultat net + Charges non décaissables - produits non encaissables - Produits des cessions d'éléments d'actif. ¹

1.2.3 Seuil de rentabilité ou (point mort)

« Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité exprimé en chiffre d'affaires ou en volume pour lequel l'entreprise ne fait ni bénéfice ni perte. Elle arrive juste à couvrir ses charges. Elle atteint le chiffre d'affaires minimum pour ne pas être en perte. Au-delà de ce point mort, l'entreprise réalise des bénéfices. En-deçà, elle connaît une perte. »²

1.2.4 Effet de ciseau

« 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 donne souvent l'image d'un ciseau d'où le nom effet de ciseau ». ³

1.2.5 Ratios d'activité ou de gestion

Les ratios de gestion évaluent l'efficacité de la gestion de l'ensemble d'éléments d'actifs au sein d'une entreprise.

1.2.5.1 Les ratios de rotation globale (ou du capital)

Sont des ratios qui indiquent la bonne santé financière globale de l'entreprise en termes d'actif et des capitaux propres.

Tableau 3 : Tableau des ratios de rotation globale

Les ratios	Formule	Interprétation
Ratio de rotation des actifs	Chiffre d'affaires / Total actif	Une rotation rapide signifie que l'entreprise est performante et pourrait être à l'origine d'un accroissement de la rentabilité. Ce ratio est généralement

1 Béatrice et Francis grandguillot, op.cit P 63

2 Claude-Annie Duplat, (2004), *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert, Paris, p 103

3 Houssam BIRAMANE, Effet de ciseau ou effet ciseaux : définition et illustrations, <https://www.compta-online.com/effet-de-ciseau-ou-effet-ciseaux-definition-et-illustrations-ao3741> ,consulté le 22/03/2024 à 17.55

Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière

		faible (<1) dans les secteurs qui nécessitent de lourds investissements et il est généralement très fort (1) dans le secteur des services
Ratio de rotation des capitaux propres	Chiffre d'affaires / Capitaux propres	Si la rotation élevée des capitaux propres est due à une rotation élevée de l'actif, cela signifie qu'il y a un bon emploi des ressources de l'entreprise. Mais si le niveau élevé est dû à un coefficient d'endettement élevé cela signifie que cette augmentation n'est pas le résultat de la gestion interne des ressources

Source : Mr. Taleb Lotfi, « Cours de Gestion Financière, Analyse financière par les ratios », support de cours à l'école Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales Tunis, Tunis, 2018, p6

1.2.5.2 Les ratios de rotations des stocks

Les ratios de rotations des stocks indiquent la fréquence de renouvellement des stocks au cours d'un exercice de l'entreprise à caractère industriel ou commercial.

Tableau 4 : Tableau des ratios de rotation des stocks

Ratios	Formule	Interprétation
Ratio de rotation des stocks de marchandises	- Coût d'achat des marchandises vendues / stock moyen	Ce ratio mesure la rapidité avec laquelle un stock est renouvelé. Une rotation très élevée entraîne immobilisation moins importante du capital et un degré de liquidité plus élevé
Le délai d'écoulement des stocks de marchandises	- Stock moyen / coût d'achat des marchandises vendues x 360 jours	Ce ratio indique combien de temps un article restait-il en stock. L'allongement de la période de recouvrement accroît les besoins de l'entreprise en capitaux ce qui réduirait sa rentabilité.
Délai d'écoulement des stocks de MP (Matière première) Durée de stockage des PF (produit finis)	- Stock moyen de MP / Coût d'achat des MP consommées x 360 jours - Stock moyen de PF/ Coût de production des PF vendus x 360 jours - Stock moyen de produits	D'une manière plus la vitesse de rotation est rapide plus l'entreprise est supposée être performante

Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière

Durée de stockage des encours	encours / Coût de production des encours x 360 jours	
--------------------------------------	--	--

Source : Mr. Taleb Lotfi, « Cours de Gestion Financière, Analyse financière par les ratios », support de cours à l'école Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales Tunis, Tunis, 2018, p 7 et 8

1.2.5.3 Les ratios de rotation des créances clients et des crédits fournisseurs

Ce sont des ratios qui indiquent le temps nécessaire de remboursement des créances clients et de paiement des dettes fournisseurs sont payées.

Tableau 5 : Tableau des ratios de rotation des créances clients et des crédits fournisseurs

Ratios	Formule	Interprétation
Ratio de rotation du crédit clients	- $(\text{Créances clients} \times 360) / \text{Ventes TTC}$	Ce ratio mesure le temps mis par les clients pour s'acquitter des dettes qu'ils ont contracté envers votre entreprise.
Ratio de rotation du crédits fournisseurs	- $(\text{Dettes fournisseurs} \times 360) \times \text{Achats TTC}$	Le temps moyen pris par votre entreprise pour régler les dettes qu'elle a contracté auprès de ses fournisseurs.

Source : Sébastien Beyet, Ratios de rotation : définition et tout ce qu'il faut savoir, <https://agicap.com/fr/article/definition-ratios-rotation/>, Consulté le 20/03/2024 à 13 :55.

1.2.5.4 Les ratios de valeur ajoutée (VA)

Sont des ratios permettant de mesurer la richesse créée par l'entreprise et sa source.

Tableau 6 : Tableau des ratios de la valeur ajoutée

Ratios	Formule	Interprétation
Rendement apparent de la main d'œuvre	Valeur ajouté / effectif moyen	Ratio permettant de mesurer la productivité du facteur travail.
Part de la VA revenant au personnel	Frais de personnel / VA	Ratio permettant de mesurer la part de la VA consacrée au personnel
Part de la VA revenant aux actionnaires	Résultat Net / VA	Ratio permettant de savoir la part des actionnaires de la VA
Part de la VA revenant au créanciers	Charges financières / VA	Ratio permettant de savoir la part de la VA dédié au intérêts et dettes financière
Part de la VA revenant à appareil productif	Amortissement/ Va	Ratios permettant de savoir la part de la VA consacré au amortissements et immobilisations

Part de la VA revenant à l'Etat	(Impôt et taxes +IBS) / VA	Ratio montrant la part de la VA destinés à l'état
--	-----------------------------------	--

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, Le diagnostic Financier », support de cours à l'école supérieure de gestion et d'économie numérique, koléa, (2018), P16

1.2.6 Le levier d'exploitation

*Le levier d'exploitation (ou levier opérationnel) décrit la variation du résultat entraînée par une variation de l'activité ou du CA de l'entreprise.*¹

$$\text{Levier d'exploitation} = \frac{dR.\text{expl.}/R.\text{expl.}}{d CA / CA}$$

1.3 Analyse de structure

La deuxième étape du diagnostic financier vise à déterminer si l'entreprise est financièrement capable de faire face à ses obligations à court terme et à long terme, en assurant la notion d'équilibre financier entre les emplois et ressources.

1.3.1 Le bilan financier

*« Le bilan financier est un tableau qui met en évidence l'actif et le passif de l'entreprise. Ce document comptable est réalisé grâce à des informations qui se trouvent dans le bilan comptable, il est nécessaire dans le cas d'une demande de financement et exigé par les financeurs et les partenaires créanciers de l'entreprise pour analyser le niveau de liquidité et d'exigibilité de celle-ci pour déterminer sa solvabilité ».*²

1.3.1.1 L'objectif d'un bilan financier

Le bilan financier nous donne la possibilité de définir la valeur patrimoniale d'une entreprise et d'évaluer sa structure financière, sous une optique de liquidation. Ainsi il nous permet d'analyser l'équilibre financier en examinant le niveau de couverture du passif exigible par les actifs liquidés³

1.3.1.2 Les éléments du bilan financier

Le bilan financier est constitué de différents niveaux

¹ Hubert de La Bruslerie (,2010), *Analyse Financière Information financière diagnostic et évaluation*, Dunod, Paris, P 214

² Emma Perrin, Réaliser un bilan financier : guide complet, <https://agicap.com/fr/article/bilan-financier-guide-complet/>, Consulté le 13/02/2024 à 22.28

³ Béatrice et Francis Grandguillot, (2023), *Analyse de la structure financière dans Analyse Financière*, tout pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier, En poche, Gualino, Paris, p25

✓ Les actifs

Les actifs sont des éléments importants du bilan financier. Au niveau d'un bilan, l'actif se trouve dans la partie gauche du tableau, d'où il est constitué d'un :

- **L'actif immobilisé** : elle regroupe les trois catégories d'actifs : les actifs corporels, les actifs incorporels et les actifs financiers.
- **L'actif circulant** : elle regroupe tous les éléments de l'actif qui peuvent être mobilisés à court terme. C'est donc les postes du bilan qui peuvent être convertis en revenus avant un an. Le bilan comprend cinq catégories d'actifs circulants : les stocks et les encours, les avances et les acomptes versés sur commande, les créances, les valeurs mobilières de placement et les disponibilités. ¹

✓ Les passifs

De manière un peu plus schématique, le passif va identifier deux grandes catégories de ressources :

-Les fonds propres, c'est-à-dire ceux qui sont propres à l'entreprise et qu'elle ne doit rembourser à personne, ils sont initialement générés par les associés ou par son activité au fil du temps. – les prêts accordés par différents partenaires (banquiers, fournisseurs, État...), que nous désignerons actuellement comme des "dettes". ²

1.3.2 Le bilan fonctionnel

« Un bilan fonctionnel est un tableau qui regroupe les ressources et les emplois d'une entreprise. Ceux-ci sont classés selon leur degré de liquidité. C'est un élément financier qui montre ce dont dispose votre entreprise à l'instant t, on peut le considérer comme un indicateur de bonne santé financière de l'entreprise. » ³

1.3.2.1 L'objectif du bilan fonctionnel

Le but du bilan fonctionnel est de donner une évaluation de la solidité financière de l'entreprise, dans le but de maintenir l'activité. Dans cette méthode fonctionnelle, on examine donc le bilan en se basant sur les cycles de l'entreprise.⁴

¹Emma Perrin, *ibid.*

²Florent Deisting, Jean-Pierre Lahille, (2013), *Document comptable dans, aide-mémoire analyse financière*, DUNOD, Paris, p 31

³Sellsy, *gestion de trésorerie, Bilan fonctionnel : définition, construction, analyse et exploitation*, <https://go.sellsy.com/blog/bilan-fonctionnel-definition-construction-analyse-et-exploitation#:~:text=Le%20bilan%20fonctionnel%20a%20pour.capable%20d'assumer%20ses%20d%C3%A9penses>, consulté le 14/02/2024 à 15.26

⁴Georges Legros, (2014), *mini manuel Finance d'entreprise*, Dunod, Paris, p 41

1.3.2.2 La construction du bilan fonctionnel ¹

Le bilan inclut deux catégories d'actifs : les emplois stables (à long terme) et les actifs circulants. Le passif du bilan se compose de ressources à long terme stables et de passifs circulants à court terme. Les mouvements des ressources et des emplois sont structurés en trois cycles :

- **Le cycle d'exploitation**

Le cycle d'exploitation correspond à l'actif et au passif circulant, ils regroupent les activités régulières de l'entreprise telles que l'achat des stocks ou la vente de produits finis. La période de ce cycle varie en fonction de l'activité de l'entreprise. Si la production est longue et que les délais de créances clients sont longs, alors le cycle d'exploitation sera relativement long.

- **Le cycle d'investissement**

Inversement au cycle d'exploitation, le cycle d'investissement est plutôt long puisqu'il regroupe les emplois stables de l'entreprise qui représentent l'ensemble des investissements à long terme, et qui permettent de baisser les coûts et augmenter ses revenus.

- **Le cycle de financement**

Le cycle de financement occupe le reste des ressources stables de l'entreprise : les dettes long terme, les capitaux propres, les emprunts...

Le financement est à deux échelles : à court terme, avec le cycle d'exploitation, et à long terme, avec le cycle d'investissement. Il peut s'agir de financement interne ou externe à l'entreprise.

1.3.2.3 Les indicateurs d'équilibre financier

Le bilan fonctionnel permet d'aboutir à la relation suivante :

$$\text{FRNG (fonds de roulement global)} = \text{BFRE (besoin en fonds de roulement d'exploitation)} + \text{BFRHE (besoin en fonds de roulement hors exploitation)} + \text{TN (Trésorerie Nette)}^2$$

- **Le fonds de roulement global (FRNG)**

« Il représente l'excédent des ressources stables sur les emplois stable, destiné à financer le besoin de financement du cycle d'exploitation.

Un FRNG positive est un signe de la bonne santé financière de l'entreprise »

$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$
--

¹ Sellsy, op.cit. Consulté le 14/02/2024 à 15.44

² Dov Ogien, op.cit. P 41

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

« Est un besoin de financement généré par un décalage entre les délais d'encaissements des créances et règlement des dettes fournisseurs ainsi entre les stocks d'achats et ventes.

Un BFR positif indique un besoin de financement de l'entreprise. » ¹

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant (hors trésorerie)} - \text{Passif circulant (hors trésorerie)}$$

$$\text{Trésorerie Net} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

- **Trésorerie Nette (TN)**

« Représente le solde entre la trésorerie active (Disponibilités), et la trésorerie passive (concours bancaire, solde créditeur banque etc..) de l'entreprise » ²

1.3.2.4 Les ratios de structure

Les ratios de structure sont des outils d'analyse financière qui évaluent la santé et l'efficacité d'une entreprise en comparant diverses parties de ses états financiers, permettant aux investisseurs et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées.

Tableau 7 : Tableau du ratio d'autonomie financière

Intitulé du ratio	La formule	L'interprétation
Autonomie financière	Ressources propres / Endettement financier (Emprunt + Passif de trésorerie)	Ce ratio mesure : – le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard des prêteurs. – la capacité de l'entreprise à résister aux aléas tels que les pertes de marché, la défaillance de clients importants. Sa valeur doit être supérieure à 1.

Source : Béatrice et Francis grandguillot, (2014-2015), *L'approche fonctionnelle de l'équilibre financier dans Mémentos lmd*, Analyse financière, Gualino éditeur, Lextenso éditions, p126

¹ GILLES MEYER, (2023), *Top actuel Analyse financière 2023 - 2024*, Hachette Éducation, p 18

² GILLES MEYER, idem, P 17

Tableau 8 : Tableau du ratio d'endettement global

Intitulé du ratio	La formule	L'interprétation
Ratio d'endettement Global	Dettes globales extérieur/ Passif	Exprime le poids des Capitaux Engagés dans la société

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, Chapitre 1 : Le diagnostic Financier », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, koléa, 2018, P8

Tableau 9 : Tableau du ratio de couverture des capitaux investis

Intitulé du ratio	La formule	L'interprétation
Couverture des Capitaux investis	Ressources stables / Actif stable + BFRE (besoin en fonds de roulement d'exploitation)	Si la valeur du ratio est proche de 1, l'équilibre financier est respecté. Si sa valeur est sensiblement inférieure à 1, cela signifie qu'une part des emplois stables Est financée par des crédits de trésorerie. Cette situation peut être préjudiciable à long Terme.

Source : Béatrice et Francis grandguillot, (2014-2015), *L'approche fonctionnelle de l'équilibre financier dans Mémentos lmd*, Analyse financière, Gualino éditeur, Lextenso éditions, p126

Tableau 10 : Tableau des ratios d'équilibre financier

Intitulé des ratios	La formule	Commentaires et observations
Ratio de fonds de roulement	Ressource stable brutes / actif immobilisé brut	Un ratio supérieur à 1 atteste d'un fonds de roulement positif
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilités / Dettes à court terme	Exprime la capacité de L'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses seules liquidités
Ratio de liquidité réduite	(Créances + Disponibilités relative) / Dettes à court terme	Ratio exprimant la même capacité que le ratio précédent mais en élargissant le concept De liquidité en intégrant les Créances

Ratio de liquidité générale	Actif circulant / dette CT (court terme)	Exprime la capacité de L'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec tout son actif circulant (Stocks, créance et disponibilité)
Ratio de remboursement des DLMT (Dette Long et Moyen Terme)	Dette à moyen et long terme	Ce ratio doit être inférieur à 3-4 ans

Source : SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, Chapitre 1 : Le diagnostic Financier », support de cours à l'école supérieure de gestion et d'économie numérique, koléa, 2018, P8

1.4 Analyse de la rentabilité

La dernière étape du diagnostic financier mesure la performance financière de l'entreprise et sa capacité à générer des profits à partir des investissements réalisés et les capitaux propres.

1.4.1 La rentabilité économique

« La rentabilité économique appelée aussi rentabilité des capitaux investis » correspond à la rentabilité globale de l'entreprise indépendamment de la façon dont elle se finance. Ainsi, elle permet de désigner la capacité de l'actif économique à générer un résultat. Les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ou bien capitaux propres + les dettes financières globales. L'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investis il est constitué des capitaux propres + les dettes financières ».¹

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

La rentabilité économique d'une entreprise s'explique comme la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation. En écrivant le ratio précédent, on a :

$$\text{Résultat d'exploit/ actif économique} = \text{RE/CA} * \text{CA/ actif économique}$$

Le ratio résultat d'exploitation/CA est un ratio de marge. Il reflète le degré de rentabilité des ventes de l'entreprise, c'est-à-dire son efficacité commerciale. En quelque sorte, le chiffre d'affaires est un "capital" commercial généré par les clients ; le ratio de marge d'exploitation

¹ Brault, Patricia , Bouchand, Jean-Yves, (2019), *L'analyse de la rentabilité et du risque supporté par l'entreprise dans DCG*, diplôme de comptabilité et gestion, finance d'entreprise, FontainePicard, Paris, p 69

permet de mesurer si l'entreprise l'utilise efficacement. Il est important de se rappeler que la marge commerciale est également fortement influencée par le secteur d'activité et par la concurrence.¹

1.4.2 Rentabilité financière

« La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres. Elle intéresse exclusivement les actionnaires, qui peuvent porter un jugement sur leur investissement dans le capital d'une entreprise. Elle reflète la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires : plus elle est élevée, plus les dividendes distribués pourront être confortables. »²

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

La rentabilité financière des capitaux propres se prête à une décomposition en 3 termes qui sont chacun susceptibles d'une analyse :

$$\text{Résultat net} / \text{capitaux propres} = \text{Résultat net} / \text{CA} * \text{CA} / \text{capitaux investis} * \text{capitaux investis} / \text{capitaux propres}$$

Le premier ratio reflète généralement la marge nette de la société. Il représente la stratégie commerciale, par exemple, en ce qui concerne les tarifs. La marge tient également compte de la concurrence sur le marché des produits et services offerts par l'entreprise.

Le ratio de rotation suivant (CA/capitaux investis) est un indicateur de l'efficacité productive de l'entreprise. Ce ratio offre la possibilité de comparer les stratégies industrielles et technologiques adoptées par des entreprises travaillant dans un secteur d'activité similaire.

Le troisième indicateur reflète la stratégie de financement de la société. En détail, il évalue la taille de son endettement, car les ressources investies comprennent à la fois les fonds propres et les emprunts contractés.³

1.4.3 Effet de levier

« L'effet de levier se concentre sur l'impact de la structure financière sur les résultats de l'entreprise, c'est-à-dire la corrélation entre la rentabilité financière et la rentabilité économique. »¹

¹ Hubert de La Bruslerie, (2010), *Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation*, 4 e édition Dunod, Paris, pages 194

² Florence Delahaye-Duprat, Jacqueline Delahaye, Nathalie Le Gallo, (2022), *Analyse de la rentabilité dans finance d'entreprise*, Expert Sup, Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, p 68

³ Hubert de La Bruslerie Dunod, op.cit. pages 196

1.4.3.1 Le rôle de l'effet de levier

Selon un effet de levier positif, l'investissement sera lucratif. Si l'effet de levier est négatif, cela indique que l'entreprise ne devrait pas réaliser son projet. Le risque consisterait à ne pas rembourser la dette et la mise en place d'une liquidation. ²

1.4.3.2 Les différents effets de levier

Il existe différents types d'effet de levier selon le domaine dans lequel cette technique est Utilisée. ³

- **Effet de levier financier**

Dans notre définition l'effet de levier fait référence au fait de doubler sa capacité d'investissement en s'endettant. Il désigne également l'impact que l'utilisation de cette techniques produit sur la rentabilité des capitaux propres investis.

- **Effet de levier trading**

L'effet de levier en trading consiste pour un trader à investir plus que ce qu'il possède dans son compte de trading. Celui-ci peut ainsi gagner des plus-values plus importantes que s'il avait uniquement investi ses fonds propres. Il peut aussi tout perdre rapidement.

- **Effet de levier bourse**

L'effet de levier en bourse est similaire à celui en trading. Concrètement, l'investisseur investit plus que ce qu'il possède en trésorerie. Effet de levier bourse et effet de levier trading sont donc synonymes. L'objectif est néanmoins différent. En trading, le trader a un objectif court terme et prend plus de risques. En bourse, l'investisseur vise le long terme. ⁴

- ✓ **La formule de l'effet de levier**

L'effet de levier financier est la différence entre la rentabilité financière et la rentabilité économique. ⁵

$$\text{Effet de levier financier} = R_f - r_e = D/K (r_e - I)$$

D'où : R_f : rentabilité financière

r_e : rentabilité économique après IS

¹ Annaïck Guyvarc'h, (2004), *Analyse financière*, e-theque, Paris, p 74

² Emma Perrin, *Effet de levier : qu'est-ce que c'est ?*, <https://agicap.com/fr/article/effet-de-levier/>, Consulté le 25/02/2024 à 14 :45

³ Emma Perrin, Ibid

⁴ Emma Perrin, Ibid

⁵ Florence Delahaye- Duprat, op.cit. P69

Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière

I : taux de la dette après IS

D : dettes Financières

K : capitaux propres

Tableau 11 : Effet de levier financier

Situation	Impact sur la rentabilité financière	Effet de levier financier
$D=0$	$R_f=re$	Absence d'effet de levier si l'entreprise n'est pas endettée
$D>0$ et $re > i$	$R_f=re + \text{un complément}$	Effet de levier positif : les actionnaires s'enrichissent grâce à l'endettement (l'argent emprunté rapporte re et ne coûte que i)
$D<0$ et $re < i$	$R_f=re - \text{un complément}$	Effet de levier négative (effet massue) : les actionnaires s'appauvrissent à cause de l'endettement (l'argent emprunté rapporte re qui ne suffit pas à couvrir i)

source: Delahaye-Duprat, Florence, Delahaye, Jacqueline, Le Gallo, Nathalie, (2022), l'analyse de la rentabilité dans DCG 6 Finance d'entreprise, Expert Sup, Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, P70

2 Section 02 : Les politiques de la stratégie financière

La stratégie financière peut se définir comme étant un plan d'action qui s'intéresse à toute prise de décision affectant le côté financier de l'entreprise. Cette dernière à un objectif fixe et précis c'est bien de maximiser le profit et atteindre l'équilibre financier, où elle repose sur 3 politiques importantes permettant d'appliquer et de développer les activités de l'entreprise d'une manière optimale :

- ✓ Politique de gestion de trésorerie
- ✓ Politique d'investissement
- ✓ Politique de financement
- ✓ Politique de distribution des dividendes

Dans cette deuxième section on parlera de ces 4 politiques donc elle va être décomposé en 4 sous sections comme suit :

- ✓ Gestion de la trésorerie
- ✓ Choix d'investissement
- ✓ Choix de financement
- ✓ Distribution des dividendes

2.1 Politique de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie constitue un pilier essentiel dans la gestion de l'entreprise, elle représente la manière dont une entreprise arrive à maintenir une trésorerie solide en maximisant ses liquidités disponibles tout en atténuant les risques de manque de fonds.

2.1.1 Le flux de trésorerie

« Le flux de trésorerie est tout mouvement de valeur monétaire qui a une incidence sur la trésorerie, c'est un indicateur pertinent sur la santé financière de l'entreprise. »¹

2.1.2 Tableau des flux de trésorerie

« Le tableau des Flux de trésorerie (cash-flow statement) recense et regroupe l'ensemble des Flux d'entrée et de sortie de trésorerie qui ont traversé l'entreprise au cours d'un exercice. Les Flux de trésorerie représentent les mouvements de liquidités entrant ou sortant de l'entreprise. »²

¹ Béatrice et Francis grandguillot, op.cit., P 165

² Harb, Étienne G, Masset, Astrid , Murat, Philippe, (2014), *L'analyse des flux dans FINANCE*, Openbook, Dunod, Paris, p. 94.

2.1.2.1 Objectif du tableau des flux de trésorerie (TFT)

Le tableau des flux de trésorerie offre la possibilité :

- De mesurer les répercussions des décisions stratégiques des dirigeants sur la situation financière.
- De mieux comprendre la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à son activité, et à respecter ses engagements.
- Etudier l'utilisation des fonds de trésorerie.
- Identifier l'importance du soutien financier externe.
- Évaluer les risques de faillite, ainsi que concevoir des stratégies de financement.¹

2.1.2.2 Méthodes de conception du TFT ²

Les flux de trésorerie issus des activités de l'entreprise peuvent être exposés de manière directe ou indirecte.

✓ La Méthode directe

La méthode directe consiste à détailler les principales entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles en utilisant les données comptables. Cela implique d'ajuster les charges et produits en fonction des variations du besoin en fonds de roulement, des transactions sans impact sur la trésorerie (comme les amortissements) et des flux liés aux investissements et au financement. Cette méthode recommande de :

- Présenter les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brute (comme les paiements des clients, les paiements aux fournisseurs et les impôts) pour obtenir un flux de trésorerie net.
- Comparer ce flux de trésorerie net avec le résultat avant impôts de la période observée.

¹ Christian PRAT DIT HAURET, (2003), *Les tableaux de financement et de flux financiers*, e-theque, 167 rue Jean Jaurès - 59264 Onnaing, p 17

² Ayachi FELLA, (2016), *Tableaux de flux de Trésorerie « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises »*, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 10, Numéro 2, Pages 145-158

➤ **Tableau de flux de trésorerie (Méthode directe) :**

Désignation	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités Opérationnelles (A), Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations Corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
FLUX de trésorerie net provenant des activités D'investissement (B) Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			

Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière

Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Ayachi FELA,(2016), *Tableaux de flux de Trésorerie « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises »*, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 10, Numéro 2, Pages 145-158

✓ La méthode indirecte

Consiste à déterminer les flux de trésorerie opérationnels en ajustant le résultat net. On corrige ce résultat net en prenant en compte :

- Les variations du besoin en fonds de roulement.
- Les éléments sans impact sur la trésorerie (comme les amortissements et les provisions sur actifs à long terme).
- Les flux liés aux activités d'investissement et de financement.

Concrètement, la méthode indirecte ajuste le résultat net de l'exercice en prenant en compte :

- Les transactions sans influence sur la trésorerie (comme les amortissements et les variations des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs).
- Les décalages ou régularisations (comme les impôts différés).
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (comme les plus-values ou moins-values de cession)

Tableau de flux de trésorerie (Méthode indirecte) :

Désignations	Note	Exercice N	Exercice N-1
<p>Flux de trésorerie des activités opérationnelles Résultat net de l'exercice Ajustements pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amortissements et provisions - Variation des impôts différés - Variation des stocks - Variation des clients et autres créances - Variation des fournisseurs et autres dettes - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts <p>Flux de trésorerie générés par l'activité (A) Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cessions d'immobilisations Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)</p> <p>Flux de trésorerie liés aux opérations D'investissement (B) Flux de trésorerie provenant des opérations de financement Dividendes versés aux actionnaires Augmentation de capital en numéraire Emission d'emprunts Remboursements d'emprunts</p> <p>Flux de trésorerie liés aux opérations de Financement (C) Variation de trésorerie de la période (A+B+C) Trésorerie d'ouverture Trésorerie de clôture Incidence des variations de cours des devises (1) Variation de trésorerie</p>			

Source : Ayachi FELA, (2016), *Tableaux de flux de Trésorerie « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises »*, Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 10, Numéro 2, Pages 145-158

2.1.2.3 Les utilités d'un tableau de flux de trésorerie

- Évaluer la santé financière de l'entreprise : Il aide à anticiper les besoins en fonds propres et sert d'outil de prévision.
- Mesurer la rentabilité et les besoins en fonds de roulement : C'est aussi un indicateur de performance.
- Analyser l'impact des opérations courantes sur la trésorerie : Il montre comment les activités quotidiennes affectent la trésorerie.
- Comparer les performances financières d'une année à l'autre : Il permet d'évaluer les performances sur différentes périodes.

- Déterminer la stratégie et anticiper ses impacts futurs : Il aide à choisir la bonne stratégie et à prévoir ses conséquences.
- Quantifier les liquidités disponibles : Il permet de connaître l'état de la trésorerie.¹

2.2 Fondements théoriques de la politique d'investissements

Pour assurer sa pérennité et sa croissance, l'entreprise doit investir continuellement. Son choix d'investissements doit se baser sur plusieurs critères afin d'assurer une meilleure rentabilité et garantir l'avenir de l'entreprise.

2.2.1 Définition de l'investissement

« On peut définir la notion d'investissement comme un engagement de fonds destiné à l'acquisition d'actifs corporels ou incorporels en vue d'en tirer un revenu futur satisfaisant. »²

2.2.2 Les types d'investissements³

La dépense à effectuer, en d'autres termes les actifs à financer, peut être constituée d'immobilisations incorporelles, corporelles ou financières. Plus précisément, on distingue quatre catégories d'investissement :

2.2.2.1 Les investissements de remplacement et d'extension

C'est le fait qu'un investissement remplace un actif (machine, ligne de production, bâtiment par exemple) déjà existant ou permet d'accroître les actifs de l'entreprise et/ou de réduire les coûts.

2.2.2.2 Les investissements complémentaires et mutuellement exclusifs

Deux investissements sont complémentaires s'il est possible, au plan économique et financier, de les réaliser simultanément, alors qu'ils sont qualifiés comme exclusifs si la réalisation de l'un est incompatible avec celle de l'autre.

2.2.2.3 Les investissements matériels et immatériels

Tangibles (construction, matériel de transport...) ou non (dépenses de formation, campagne de publicité...).

¹ Emma Perrin, *Tout savoir sur le flux de trésorerie*, <https://agicap.com/fr/article/flux-de-tresorerie-definition-utilite/>, consulté le 20/05/2025

² Pierre Cabane, 2004, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, p234

³ Étienne Harb, Firas Batnini, Xavier Durand, (2016), *le choix et le rendement des investissements, Mathématiques financières*, éditions Dunod, p 121-122

2.2.2.4 Les investissements industriels, commerciaux et financiers

Une entreprise adopte une stratégie de croissance interne lorsque les investissements sont effectués pour augmenter ses capacités de production. En revanche, elle opte pour une stratégie de croissance externe lorsque les investissements sont effectués par l'acquisition de participations ou d'absorption.

2.2.3 Notion de valeur ¹

Il existe plusieurs types de valeur attribuées aux biens d'entreprises comme suit :

2.2.3.1 La valeur historique

Est la valeur initiale d'un bien à l'origine ; elle représente le prix d'achat d'un actif à titre onéreux, au coût de production des livraisons à soi-même d'actifs, ou à la valeur d'émission des actions et des obligations.

2.2.3.2 La valeur d'usage

Est la valeur bénéfiques futurs attendus générés lors l'utilisation et la sortie d'un actif, compte tenu du besoin de ce bien pour l'entité.

2.2.3.3 La valeur de marché

Également appelée valeur vénale représente le prix auquel un bien peut être cédé lors d'une transaction déroulant dans des conditions normales de marché.

2.2.4 Notions de capitalisation et actualisation ²

-La capitalisation consiste à déterminer la valeur future d'un capital placé aujourd'hui appelée la valeur acquise.

-L'actualisation consiste à déterminer la valeur d'aujourd'hui d'un capital futur appelée la valeur actuelle.

2.2.5 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

« Le besoin en fonds de roulement apparaît du fait des décalages entre le paiement des fournisseurs et le règlement des clients et de la nécessité de disposer de stocks. Lorsqu'il est lié au cycle d'exploitation de l'entreprise on le désigne comme un besoin de fonds de roulement d'exploitation. Dans une optique prévisionnelle il est possible de l'estimer en

¹ Pascale Recroix, (2022), *finance d'entreprises cours et applications corrigées*, les carrés DCG, Gualino, Paris, P 162

² Pascale Recroix, *ibid.* P 161

utilisant la méthode normative pour déterminer le niveau prévu du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) en fonction du chiffre d'affaires anticipé. Il est calculé comme suit : »¹

$\text{BFRE} = \text{CA prévisionnel}/360 \times \text{BFRE exprimé en jours de CA HT}$

$\text{BFRE} = \text{Besoins (B)} - \text{Ressources (R)}$
--

« Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) représente la nécessité qui découle de l'exploitation du projet d'investissement. IL reflète le fait que le projet implique constitution des stocks, et que les clients ne règlent pas leurs achats immédiatement ce qui engendre un besoin de trésorerie en attendant le règlement de leurs créances. De la même façon, l'entreprise va payer ses fournisseurs avec un certain délai, ce qui va réduire son besoin de financement. »²

2.2.6 L'étude d'un projet d'investissement

L'étude d'un projet d'investissement est un processus d'analyse pour évaluer la rentabilité Potentielle d'un projet avant sa mise en œuvre.

2.2.6.1 Détermination du montant du capital investi ³

C'est le montant de dépense consacré au financement initial du projet d'investissement.

Il peut être estimé et calculé comme suit :

Investissements réalisés + (TVA non récupérable) + Dépenses liées aux investissements (coûts d'acquisition activables) + Coûts d'opportunité (Valeur vénale nette d'IS) + VAR BFRE de la première année– Valeur vénale nette d'IS des immobilisations anciennes cédées.

D'où :

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VAR : Variation

IS : Impôt de société

BFRE : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation

¹ Annaïck Guyvarc'h, Arnaud Thauvron, Alain Burlaud, (2022), *Politique d'investissement dans DCG 6 FINANCE, Manuel et applications*, LMD collection expertise comptable, Foucher, Paris, p139,146

² Annaïck Guyvarc'h, Arnaud Thauvron, Alain Burlaud, (2019), *Politique d'investissement dans DSCG 6 FINANCE, Manuel et applications*, LMD collection expertise comptable, Foucher, Paris, p286

³ Pascale Recroix, op.cit. P 176

2.2.6.2 Détermination des flux de trésorerie générés (Cash-flows)

Les cash flows ou « résultats bruts » mesurent en effet le surplus monétaire confrontation entre les seuls produits et charges monétaires engendrés par le projet. Ils mesurent donc le surplus monétaire additionnel imputable à ce dernier.¹

✓ Les types de flux de trésorerie ²

Il faut distinguer trois types de flux de trésorerie :

- **Les flux de la période initiale**

Le flux de la période initiale correspond aux fonds déployés lors du début de projet.

Il comprend :

- L'investissement initial
- Les dépenses qui lui sont liées tel que les frais de mise en œuvre l'augmentation du BFRE qu'il est susceptible d'entraîner ;

- **Les flux des périodes intermédiaires**

Les flux à considérer pour les périodes suivant la réalisation de l'investissement.

- **Le flux de la période terminale**

La période finale correspond à la dernière année pendant laquelle l'investissement Génère des effets. À la fin de cette période, l'investissement est complètement liquidé. Le flux de trésorerie qui va être encaissé est constitué du prix de cession après impôts de l'investissement et de la récupération du BFRE.

2.2.6.3 Durée de vie

Chaque investissement à une durée de vie :

- économique, représentant la période pendant laquelle l'investissement génère des flux positifs de rentabilité.
- Comptable, correspondant à la période d'amortissement.
- Technologique, indiquant la période après laquelle l'investissement devient obsolète³

2.2.6.4 Le taux d'actualisation

« Correspond au coût des capitaux mis à disposition pour Financer le projet, ou plus globalement au coût des capitaux de l'entreprise. »⁴

¹ Elie Cohen, 1991, *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, la collection de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), Paris, p254

² Annaïck Guyvarc'h, Arnaud Thauvron, Alain Burlaud, op.cit. p286,287,288

³ Pierre Cabane, op.cit. p243

⁴ Georges Legros, (2010), *Mini Manuel de finance d'entreprise*, édition DUNOD, paris, p 127

2.2.7 Les critères de sélection des projets d'investissement

Chaque entreprise est confrontée à la nécessité de sélectionner le projet d'investissement le plus rentable. C'est pourquoi elle examine attentivement les critères suivants :

2.2.7.1 Le délai de récupération du capital ¹

« Le délai de récupération du capital ou des capitaux investis (noté DRC) ou payback period (en anglais) représente le temps écoulé entre le moment où l'investissement initial est effectué et le moment où la somme des flux de trésorerie futurs dégagés par le projet compense exactement le montant de l'investissement initial. »

Interprétation : Peuvent être rejetés les projets pour lesquels l'objectif de délai que les investisseurs se sont fixé est dépassé. De même, lorsque deux projets sont mis en concurrence, celui qui a le délai de récupération le plus court peut être préféré car il apporte de la trésorerie plus tôt.

2.2.7.2 Valeur actuelle nette ²

« La valeur actuelle nette (VAN) consiste à évaluer la rentabilité d'un projet ou d'un investissement en comparant la dépense initiale effectuée à la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus sur la durée de vie du projet, elle est calculée comme suit : »

$$VAN = [\sum FT / (1 + i)^n] - I$$

D'où :

FT : les flux de trésorerie entrants n : durée de vie du projet i : le taux d'actualisation

Interprétation

Logiquement, le projet est rentable si la VAN est supérieure à 0. Entre deux projets concurrents, on choisira selon des critères strictement financiers celui dont la VAN est la plus élevée.

Tableau 12 : Avantages et inconvénients de la VAN

Avantages de la VAN	Inconvénients de la VAN
<ul style="list-style-type: none">-Elle prend en compte la valeur temps de l'argent car elle utilise le taux d'actualisation, taux qui reflète le fait que 1 DA aujourd'hui vaut plus que 1 DA demain.-Elle prend en compte tous les Flux de	<ul style="list-style-type: none">-En pratique, il est difficile de déterminer le taux d'actualisation utilisé pour les calculs de la VAN.-La VAN est une valeur absolue, donc elle ignore la taille du projet.

¹ Étienne Harb, Firas Batnini, Xavier Durand, op.cit. P 129-130

² Étienne Harb, Firas Batnini, Xavier Durand, op.cit. P 132-133

trésorerie. –Elle met en évidence l’augmentation de richesse initiale si le projet est réalisé.	
--	--

Source : Étienne G. harb, Iryna very zhenko, ASTRID MASSET, PHILIPPE MURAT, (2014), *choix d’investissement dans FINANCE*, OPENBOOK, Dunod, Paris, p141

2.2.7.3 Le taux interne de rentabilité (TRI) ¹

« Le taux de rentabilité interne (TRI) représente le taux de rentabilité du projet. Il annule la valeur actuelle nette et vérifie l’équation suivante : »

$$[Ft / (1 + i)^n] = I$$

De manière générale, si le critère de décision se fonde sur le TRI, la recommandation Investir dans un projet est valable lorsque $TRI > r$. Ce critère indique qu’un projet Est intéressant si la rentabilité de ce projet est supérieure au taux du financement de ce Projet (le taux d’actualisation : i).

Tableau 13 : Avantages et inconvénients du TRI

Avantages du TRI	Inconvénients du TRI
–Le TRI prend en considération la valeur temps de l’argent et fait appel dans son calcul aux Flux actualisés. –Il fournit une mesure de performance en pourcentage. –Il constate l’augmentation de la richesse initiale si le projet est réalisé. –Il tient compte de tous les Flux de trésorerie –La différence entre le TRI et le taux d’actualisation indique le rendement supplémentaire généré par le projet.	Si le projet génère des Flux de trésorerie négatifs (occasionne des pertes) et positifs (dégage des Profits), le TRI ne sera pas unique. Nous pourrions trouver plusieurs taux de rentabilité interne pour le même projet, ce qui rend la décision de choix d’investissement plus complexe.

Source : Étienne G. harb, Iryna veryzhenko, ASTRID MASSET, PHILIPPE MURAT, (2014), *choix d’investissement dans FINANCE*, OPENBOOK, Dunod, Paris, p141

2.2.7.4 L’indice de profitabilité (IP) ²

« Est le rapport de la valeur actualisée des flux de trésorerie prévus d’un projet au montant de l’investissement (I). »

¹ André FARBER Marie-Paule LAURENT Kim OOSTERLINCK Hugues PIROTTE, (2009), *Analyse de projets d’investissement dans Sciences de gestion Synthèse de cours exercices corrigés*, collection Synthex, Pearson Education France, Paris, p223

² Georges Legros, op.cit. p 140

$$IP = 1 + VAN / \text{investissement initial}$$

Il convient de choisir les projets ayant un indice supérieur à 1, donc ceux qui rapportent plus qu'ils ne coûtent.

2.2.8 Les critères globaux ¹

Parmi les critères aussi les plus reconnus dans le choix d'investissement sont :

2.2.8.1 La valeur actuelle nette globale

« (Ou intégrée) est un critère à double taux. Il repose sur l'hypothèse que les flux de trésorerie générés par un investissement sont réinvestis à un taux réaliste, pendant la durée de vie de l'investissement n. La valeur acquise de ces flux, appelée aussi facteur d'accumulation, est ensuite actualisée au coût du capital k et comparée au montant initial de l'investissement. »

La valeur actuelle nette globale est donc la différence entre la valeur actuelle de la valeur acquise des flux de trésorerie et le montant de l'investissement. »

$$VAN = [\sum FT * ((1+r)^{np}) / (1+i)^n] - I$$

D'où r : taux de réinvestissement

2.2.8.2 Le taux interne de rentabilité global

« Est le taux d'actualisation k pour lequel la valeur Actuelle nette globale est nulle. »

$$VAN = 0$$

2.3 Approche conceptuelle sur la sélection des modes de financement

La partie de la décision de financement comprend la définition, les diverses options de financement disponibles pour les investissements, ainsi que la conception du plan de financement, ce qui en fait un guide indispensable pour la gestion financière d'une entreprise.

¹ Ibid, p 147.148

2.3.1 Définition de la décision de financement

« L'étude du financement intervient en amont pour vérifier que la structure du bilan permet d'envisager une demande de crédit ou un appel de fonds aux actionnaires. Après une étude de rentabilité et la sélection d'un investissement, on fait le choix du financement le mieux adapté et le moins coûteux pour l'entreprise : capitaux propres, emprunts auprès d'établissements de crédit ou recours au crédit-bail. Il est nécessaire de dissocier les caractéristiques de l'investissement d'une part, et la politique financière d'autre part. »¹

2.3.2 Les moyens de financement des investissements

Les investissements peuvent être financés à partir de différentes sources, telles que les capitaux propres, les prêts bancaires et d'autres sources de financement externes.

2.3.2.1 L'autofinancement ²

« L'autofinancement d'une entreprise englobe toutes les ressources générées par son activité quotidienne, tout au long de l'année. L'autofinancement désigne la capacité d'autofinancement diminuée des dividendes. Grâce à cette possibilité de financement, l'entreprise peut garantir son indépendance financière et renforcer sa capacité d'endettement. »

Autofinancement = Capacité d'Autofinancement (CAF) – Dividendes

Les dirigeants doivent choisir entre une stratégie d'autofinancement et une stratégie de distribution de dividendes. La théorie stipule qu'il n'est pas question de répartir les profits et de financer les investissements avec des capitaux extérieurs ou de consacrer les profits à l'autofinancement sur un marché pur. Effectivement, lors de la distribution du dividende, la valeur de l'action diminue. Il y a donc pour l'actionnaire la possibilité de sélectionner entre une rémunération par dividende et la vente d'une partie de ses actions ou une rémunération par la rentabilité. En revanche, sur un marché imparfait, cette neutralité est remise en cause par la fiscalité, les coûts de transaction, l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants, ainsi que le gaspillage possible de l'autofinancement pour financer des projets non rentables.

¹ Dov Ogien, op.cit. P 112

²Jouaber-Snoussi, Kaouther • Rigobert, Marie-Josephe,(2016), *Les décisions de financement dans TD Finance d'entreprise Ed. 3*, TD, Dunod, Paris, P 179-180

2.3.2.2 L'augmentation du capital ¹

« La stratégie financière de l'augmentation du capital consiste à augmenter les fonds disponibles d'une entreprise en émettant de nouvelles actions ou en augmentant la participation des actionnaires existants, dans le but de soutenir son développement ou de répondre à ses objectifs de financement. »

- **L'augmentation du capital en numéraire**

Grâce à une augmentation de capital en numéraire, une entreprise peut compenser ses pertes, financer sa croissance, renforcer sa structure financière et même ouvrir son capital.

- **L'augmentation du capital en nature**

Cela est impliqué par la remise de nouvelles actions en échange de l'acquisition d'actifs. On peut la constater dans des opérations d'acquisition partielle ou totale d'une entreprise, sans nécessiter de fonds. Cependant, il est essentiel d'évaluer de manière adéquate à la fois les actifs apportés et les titres remis en contrepartie afin de déterminer le nombre de titres à émettre de manière adéquate.

- **L'augmentation du capital par conversion de dettes**

Elle peut concerner des dettes liées à l'activité commerciale ou des dettes financières auxquelles l'entreprise rencontre des difficultés à couvrir. Certains types de dettes financières, tels que les obligations convertibles ou les obligations remboursables en actions, peuvent également être soumis à une disposition contractuelle.

- **L'augmentation du capital par incorporation de réserves**

Il n'est possible d'intégrer au capital que les réserves libres. Dans cette situation, l'opération se résumera à une simple opération comptable, sans aucune influence sur la trésorerie. On peut donc réaliser une augmentation de capital en augmentant la valeur nominale de l'action ou en augmentant le nombre d'actions en émettant de nouvelles actions gratuites aux actionnaires existants au prorata de leur participation.

Dans ce dernier cas, ce processus entraîne automatiquement une diminution de la valeur de marché de l'action. Un droit de souscription préférentiel est accordé aux actionnaires, qui peuvent ensuite échanger sur un marché secondaire.

¹ Jouaber-Snoussi, Kaouther • Rigobert, Marie-Joséphé, op.cit. P 181

2.3.2.3 L'endettement

Il a la possibilité de financer un programme d'investissements majeur sans avoir besoin de fonds propres et en profitant de l'effet de levier lorsque le taux de rentabilité économique est supérieur au taux d'intérêt net d'impôt de la dette. Il est possible de s'endetter auprès des institutions financières ou sur le marché financier en utilisant des prêts obligataires.

Dans la première situation, l'emprunt est dit "indivis" : un seul prêteur assume la responsabilité de l'entreprise pour un montant considérable. Dans le domaine de l'emprunt obligataire, de nombreux prêteurs se fournissent des contreparties pour des sommes modestes. Il est possible de rembourser l'emprunt bancaire de différentes manières : par amortissement constant, par annuités constantes ou à l'échéance. En général, l'emprunt obligataire est remboursé à la fin de son terme ; il peut également être converti en actions (emprunts convertibles en actions, OCA) ou échangeable en actions (obligations remboursables par action, ORA). L'emprunt n'est pas remboursé lorsqu'il est converti ou échangé contre des actions et représente une augmentation de capital anticipée.¹

2.3.2.4 Le crédit-bail

Ce type de financement est nécessaire pour l'entreprise lorsque l'endettement bancaire est refusé en raison d'un manque de garanties. Il est essentiel que les sociétés de crédit aient le statut d'établissement de crédit : elles acquèrent les biens qu'elles louent aux utilisateurs en payant des frais réguliers. Lorsqu'il s'agit de crédit-bail, l'entreprise loue le bien et diminue le montant initial à rembourser. À la fin du contrat, l'utilisateur a la possibilité de devenir propriétaire du bien en payant une option de rachat. Sans aucun doute, la durée d'un contrat est plus courte que la durée de vie technique du bien, dans le but d'encourager l'utilisateur à payer l'option de rachat. Cependant, le prix d'un prêt-bail reste toujours plus élevé que celui d'un prêt bancaire.²

2.3.2.5 Les subventions de l'État

L'état encourage les politiques d'investissement en accordant des subventions d'investissement, ce qui favorise la consolidation des fonds propres. Cependant, il est important de noter que ces subventions sont réintégrées dans le résultat imposable, ce qui réduit l'avantage.³

¹ Jouaber-Snoussi, Kaouther • Rigobert, Marie-Joséphine, op.cit. P 113

² Dov Ogien, op.cit. P 113

³ Georges Legros, op.cit. P 166

2.3.2.6 Les cessions d'actifs immobilisés

Ces opérations sont des désinvestissements. La valeur résiduelle marchande des actifs permet de financer partiellement de nouveaux projets à la fin du projet. Cette approche peut découler de la réorganisation régulière ou de nouvelles orientations stratégiques.¹

2.3.2.7 Les autres fonds propres ²

Parmi les autres fonds propres on peut trouver plusieurs, les titres participatifs, les titres subordonnés, les comptes bloqués d'associés occupent une place importante. Les titres participatifs ont été développés dans le but de consolider les fonds des entreprises publiques. Ils ne donnent pas de permission de gérer. Ils ne peuvent être remboursés qu'à la date de dissolution de l'entreprise, après l'abandon de tous les autres créanciers ou à l'expiration d'un délai de sept ans au moins.

Les titres participatifs sont rémunérés à la fois de manière fixe et variable. La partie variable est associée aux performances de l'entreprise. La liquidation de la société ne permet de rembourser les titres subordonnés à durée indéterminée qu'après le remboursement des autres créances.

L'État accorde des avances conditionnées aux entreprises afin de financer des études et des recherches. En cas de réussite du projet, l'entreprise doit rembourser l'avance, que ce soit avec ou sans prime.

Les fonds bloqués sur les comptes courants des associés sont des fonds laissés pour une période spécifique. Une convention signée rend les sommes déposées en compte indisponibles. C'est une obligation financière avec intérêt.

Les comptes bloqués d'associés contiennent des montants à intégrer au capital dans un délai maximal de cinq ans. Ces comptes bloqués sont considérés comme des fonds propres supplémentaires et portent des intérêts, ce qui les distingue des comptes bloqués courants.

Dans certaines situations, une société pourra avoir un droit exclusif d'usage du domaine public ou d'exploitation d'un service public selon des conditions fixées par un cahier des charges. L'État ou une collectivité publique (le concédant) met à disposition de l'entreprise (le concessionnaire) les immobilisations. Le concédant reçoit l'immobilisation à la fin de la concession. Le concessionnaire doit éventuellement verser une redevance au concédant. Chez le concessionnaire, les biens cédés sont enregistrés dans l'actif et le concédant a le droit de remettre les biens à la fin de la concession dans les autres fonds propres.

¹ Georges Legros, op.cit. P 168

² Georges Legros, op.cit. p 166 – 167

2.3.3 Le plan de financement

Dans la gestion financière d'une entreprise, le plan de financement joue un rôle essentiel en fournissant une vision globale des ressources requises et de leur utilisation pour atteindre les projets et les objectifs de l'entreprise.

2.3.3.1 La définition du plan de financement ¹

« Le plan de financement est un tableau pluriannuel de ressources et d'emplois prévisionnels sur une période qui va de trois à cinq ans. Il donne lieu à une déclinaison sur le court terme, appelée budget de trésorerie. »

Les informations du plan de financement pour l'année à venir sont précisées dans le budget de trésorerie, N + 1. Il se manifeste par des encaissements et des décaissements anticipés à court terme. Le plan financier peut prendre en compte une période annuelle, trimestrielle ou même mensuelle.

Il est possible de préparer le plan de financement en anticipant un avenir certain, dans lequel les ressources et les emplois peuvent être facilement prévisibles.

L'entreprise y établit sa stratégie d'investissement, ensuite les moyens requis pour financer ces investissements. Le Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation (BFRE) est élaboré dans une perspective prévisionnelle en utilisant une approche normative.

La vérification de la cohérence de la politique d'investissement et de financement est a priori effectuée par le plan de financement. Il est impératif que les ressources couvrent les emplois. En cas d'insuffisance des ressources financières, il est nécessaire de revoir les hypothèses initiales des prévisions.

Les méthodes statistiques probabilistes sont utilisées pour évaluer les postes susceptibles d'être affectés en tenant compte de l'environnement aléatoire : résultats d'exploitation, capacité d'autofinancement, besoins en fonds de roulement, etc. Dès que les investissements sont effectués, certains postes (amortissements) sont certains. Certains emprunts, par exemple, sont séparés en une partie définie, le remboursement du capital, et une partie aléatoire, le paiement des intérêts qui dépendent des taux futurs sur le marché. ²

En règle générale, la planification financière à long terme aborde une période de cinq ans. Elle établit un lien entre les choix stratégiques de l'entreprise. En fonction de la composition du portefeuille d'actifs et de la structure financière (fonds propres/endettement) de l'entreprise.

¹ Georges Legros, op.cit. P176

² Dov Ogien, op.cit. P 84

À long terme, nous avons abordé plusieurs méthodes de financement. Il est nécessaire pour l'entreprise de les ramener à une vision stratégique en établissant un plan financier. Ce document financier se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif vos besoins et vos ressources : ¹

- **Les besoins**

Ils symbolisent les fonds nécessaires pour le démarrage de l'entreprise. Les dépenses liées à un lancement peuvent être diverses, qu'il s'agisse d'un site web pour un e-commerçant ou de machines pour un fabricant de chaussures...

- **Les ressources**

Ils désignent les moyens et les outils disponibles pour l'entreprise, provenant de divers acteurs tels que les subventions, les prêts d'honneur et les emprunts...

2.3.3.2 Les objectifs du plan de financement ²

Le plan de financement consiste à repérer les ressources nécessaires pour soutenir les activités et les investissements d'une entreprise, garantissant ainsi une gestion financière stratégique et la réalisation des objectifs de l'entreprise, Il répond aux objectifs suivants :

- **Assurer la cohérence de la politique financière**

Les investissements sont confrontés aux ressources financières disponibles selon le plan de financement.

Il assure donc la garantie de l'équilibre de la trésorerie. Si tel n'est pas le cas, il faudra mettre en œuvre des sources de financement supplémentaires et prendre en considération leur impact sur les emplois (dividendes, charges d'intérêts et remboursements des emprunts).

Son objectif est de s'assurer que la politique financière correspond correctement aux besoins de l'entreprise, afin d'éviter l'utilisation de découverts bancaires. Il offre également la possibilité de définir la politique de dividendes et démontre la manière dont les emplois seront financés.

Une fois que les investissements sont choisis, un premier plan de financement est mis en œuvre.

Il est donc rare de vérifier l'équilibre entre les emplois et les ressources. Il existe donc deux options envisageables :

¹ Magali Mezerette, *Plan de financement : le dossier complet*, <https://agicap.com/fr/article/plan-de-financement-definition-methode-exemple/>, Consulté le 07/03/2024 à 16 .24

² Guyvarc'h, Annaïck Thauvron, Arnaud Burlaud, Alain,2022, op.cit. P 209-210

Si les emplois dépassent les ressources, il est possible de mettre fin à certains investissements ou de rechercher de nouvelles ressources. Si les ressources dépassent les emplois, il est nécessaire de prévoir des projets d'investissement supplémentaires ou de considérer une diminution des ressources stables (remboursements d'emprunt anticipé, réduction de capital ou distribution de dividendes).

Après plusieurs itérations, le plan de financement est équilibré.

- **Servir d'outil de communication interne et externe**

Le plan de financement occupe également une place primordiale en tant qu'instrument de communication à la fois au sein et à l'extérieur de l'entreprise. En interne, il encourage la communication entre la société et ses actionnaires. Si un financement est réalisé par des capitaux propres, il informe les investisseurs de la rentabilité prévue de l'entreprise ainsi que des risques potentiels encourus. Il est également utilisé pour transmettre des informations aux employés de l'entreprise. Il est également bénéfique en externe pour faire des transactions d'emprunt avec des prêteurs ou pour collecter des fonds auprès de nouveaux actionnaires. Cela démontre aux banquiers que l'entreprise sera en mesure de faire face à ses dettes et de rembourser les fonds empruntés.

- **Prévenir les difficultés financières**

La loi du 1er mars 1984 sur la prévention et le règlement amiable des difficultés des entreprises (C. Com., art. L. 611-1 et s.) impose la nécessité d'un plan de financement pour les sociétés commerciales et les personnes morales ayant une activité économique et ayant un effectif de 300 personnes ou dont le chiffre d'affaires dépasse 18 millions d'euros. Il est nécessaire que ce plan de financement inclue les données financières de l'exercice précédent ainsi que les prévisions pour un an.

- **Document essentiel en cas de création d'entreprise**

Le plan financier (un élément clé du plan d'affaires ou business plan) est un document crucial lorsqu'il s'agit de créer une entreprise ou d'une nouvelle activité. Cela garantit la faisabilité du projet. Il est essentiel car il consolide, sur le plan financier, le projet de création. Dans ce document, toutes les caractéristiques du projet, ses objectifs et son calendrier prévisionnel sont détaillés. Il est nécessaire de présenter toutes les mesures prises par l'entreprise.

2.3.3.3 Les étapes nécessaires pour réaliser un plan de financement ¹

Il est essentiel de comprendre les différentes étapes à suivre pour élaborer un plan de financement, afin d'assurer une gestion financière efficace et stratégique de la société.

✓ **Budgétiser les frais liés à la création d'entreprise**

Avant de démarrer votre entreprise, vous devrez faire face à de nombreux coûts préalables.

Voici une liste des frais habituels :

- Réalisation d'une étude de marché,
- Élaboration d'un plan de financement en collaboration avec un expert-comptable.
- Toutes vos dépenses liées aux déplacements pour rencontrer vos partenaires : clients, fournisseurs...
- Coûts liés aux mesures de communication et de promotion (comme la création d'un site internet)
- Inscription d'une marque, de brevet, obtention d'une licence
- Dépenses liées à la greffe, frais d'avocat ou de notai

✓ **Recenser et évaluer tous les investissements**

Pour cela, il est nécessaire de lister et organiser tous les frais directs et indirects.

● **Les dépenses directes**

Elles englobent le salaire des employés en interne, ainsi que les dépenses externes si vous faites appel à des consultants ou des sous-traitants. Les dépenses liées à l'achat et à la location de matériel tels que les salles, les ordinateurs, ainsi que les fournitures nécessaires pour mener à bien le projet.

● **Les dépenses indirectes**

Elles englobent toutes les dépenses de fonctionnement telles que le chauffage, la communication, ainsi que les frais de gestion tels que les salaires des employés transversaux tels que le marketing, la comptabilité et l'administration.

✓ **Calculer le besoin en fonds de roulement**

Il est essentiel de prendre en compte le besoin en fonds de roulement dans le plan de financement dès le début de l'activité.

Le calcul initial d'un Besoin en Fond de Roulement (BFR) est le suivant :

BFR initial = stocks initiaux HT (matières premières, marchandises) + crédit de TVA sur stocks et investissements + factures d'achats payables d'avance

¹ Magali Mezerette, op.cit, Consulté le 07/03/2024 a 16 .24

D'où :

HT : Hors Taxe

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

✓ **Déterminer les apports**¹

Il s'agit ici de recueillir toutes les solutions de financement interne, qui se divisent en trois catégories :

● **Les apports en numéraire**

Ce sont des apports provenant des associés ou des actionnaires de l'organisation. En retour, ces contributeurs reçoivent des actions de la société. Grâce à ces investissements, la société tire profit de fonds qui ne sont pas destinés à être remboursés et qui sont extrêmement bénéfiques lors de la mise en place d'un projet.

● **Les apports en nature**

Dans ce cas, nous évoquons tous les apports de biens autres que financiers. Ce sont des éléments matériels tels qu'un ordinateur, une voiture ou des biens mobiliers. L'entreprise dispose de ressources matérielles pour commencer son activité sans avoir besoin de fonds

● **Les apports en compte courant d'associé**

Cette option concerne les associés ou actionnaires, offrant ainsi une autre opportunité de fournir des liquidités à l'entreprise. En d'autres termes, cette possibilité consiste en un prêt octroyé par un associé à la société afin de financer son activité.

✓ **Rechercher tous les financements que l'entreprise peut obtenir**

Il est essentiel de prendre en compte vos besoins en financements externes lors de la conception d'un plan de financement.

Quand un entrepreneur a épuisé les options d'aide financière en apport personnel, il peut se tourner vers les institutions financières afin de contracter un prêt bancaire. Il est également possible de solliciter des aides institutionnelles nationales ou locales, qui peuvent vous offrir des exemptions fiscales ou des crédits d'impôt. Il est également possible de solliciter l'aide de professionnels de l'investissement tels que des business Angels ou d'explorer les possibilités offertes par le financement participatif.

✓ **Équilibrer le plan de financement et analyser sa cohérence**

En fonction du total des ressources disponibles, le solde du plan de financement initial pourra être soit négatif, équilibré ou positif.

¹ Magali Mezerette, op.cit

- **Solde du plan de financement négatif**

Elle signifie que le montant total des besoins dépasse le montant total des ressources. Dans cette situation, il est nécessaire de rechercher de nouveaux financements.

- **Solde du plan de financement à l'équilibre**

Le montant total des besoins est équivalent au montant total des ressources dans le plan de financement à l'équilibre. Toutes les exigences requises pour démarrer l'activité sont satisfaites, cependant vous ne bénéficiez d'aucune mesure de sécurité.

- **Solde du plan de financement positif**

Le montant total des besoins est inférieur au montant total des ressources dans le cadre du plan de financement positif. Toutes les exigences nécessaires pour démarrer le projet sont satisfaites, en plus vous avez une marge de manœuvre.

Tableau 14 : Le modèle du tableau de financement :

Besoins		Ressources	
Immobilisations incorporelles		Apport en capital	
Immobilisations corporelles		Subventions d'investissement	
Total des immobilisations		Emprunts bancaire	
Variation du BFR		Apports en compte courant d'associé	
Total des besoins		Total des ressources	
Trésorerie			
TOTAL		TOTAL	

Source : Magali Mezerette, *Plan de financement : le dossier complet*, <https://agicap.com/fr/article/plan-de-financement-definition-methode-exemple/>, Consulté le 28/05/2024 à 19 : 31

2.4 Cadre conceptuel de la distribution des dividendes

Après avoir pris les décisions d'investissement et de financement et la politique de gestion de trésorerie la politique de dividende est le quatrième pilier majeur de décision pour les gestionnaires financiers, car elle permet de déterminer le sort des bénéfices réalisés par l'entité.

2.4.1 La définition de dividende

*« Le dividende est défini comme le revenu de l'actionnaire. Il s'agit du montant qu'un actionnaire (qui possède des actions d'une entreprise) reçoit en compensation des bénéfices générés par la société au cours d'une période de temps spécifique. Cette action fait partie du capital social de l'entreprise. Ces revenus proviennent de capitaux mobiliers. L'actionnaire devient propriétaire de l'entreprise à hauteur du nombre d'actions qu'il achète. »*¹

2.4.2 Déterminants de la politique de distribution des dividendes²

En principe les dividendes ne peuvent être distribuées que lorsque l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie, mais il existe d'autre facteurs et déterminants qui influencent cette décision.

¹ Mareva Gobbin, *Dividendes : définition simple, distribution et fiscalité*, Selectra, <https://selectra.info/finance/guides/bourse/dividendes>, consulté le 14/04/2024 à 09 : 13

² Sébastien RISTORI, (2022), *les clés de la finance d'entreprise*, ellipse, Paris, p278 et 279

2.4.2.1 La fiscalité de l'actionnaire

Les dividendes sont soumis à l'impôt sur le revenu, les actionnaires ont la possibilité de décider de reporter collectivement cette décision en fonction des taux d'imposition en vigueur ou d'accepter de recevoir les dividendes.

2.4.2.2 Les projets d'investissement

Le détachement des dividendes est considéré comme une sortie de trésorerie pour l'entreprise. Cela diminue ses fonds propres ce qui peut réduire les possibilités d'autofinancement et limiter les perspectives de financement de nouveaux projets.

2.4.2.3 Le contrôle du management et la limitation des coûts d'agence

Le dividende peut être un outil de management et de gestion des actionnaires auprès du directeur général. Pour faire converger les intérêts de la direction avec celui des associés, le manager peut détenir des actions gratuites et obtenir à son tour des dividendes.

2.4.2.4 Une rémunération dans les Petite et Moyenne Entreprise (PME) non cotées

Le dividende peut servir de rémunération complémentaire pour le dirigeant de l'entreprise non cotée. C'est même la seule rétribution des chefs d'entreprise.

2.4.3 Les pratiques de distribution des dividendes ¹

La politique de distribution des dividendes peut être examinée en comparant les recommandations théoriques avec les pratiques de l'entreprise.

2.4.3.1 La distribution de la totalité des bénéfices

Rubner (1966), préconise une distribution totale des bénéfices sous forme de dividendes. Sa suggestion est basée sur l'idée que les actionnaires préfèrent toujours recevoir plus de dividendes. Cependant en pratique les entreprises n'adoptent pas cette stratégie car elles ne sont ni encouragées par la fiscalité ni par les actionnaires vus que cette dernière affecte significativement l'autofinancement de l'entreprise et sa capacité à financer ses investissements.

2.4.3.2 Politique résiduelle des dividendes

L'approche d'un dividende résiduel consiste à distribuer sous formes de dividendes tout bénéfices supplémentaires générés par les différents projets rentables de l'entreprise, tandis

¹ Mondher Bellalah, '(2000), *Réflexions sur la politique optimale de dividendes en présence de coûts d'information*, <https://www.finance.dauphine.fr/wp-content/uploads/2015/07/cereg200009.pdf>, p4,5, consulté le 03/04/2024 à 2 :43

qu'en pratique cette pratique n'est jamais suivie par les dirigeants vu que les entreprises optent généralement pour une politique visant à accroître progressivement le bénéfice par action au fil du temps ce qui rend le dividende par action soit moins variable que le bénéfice par action.

Les entreprises ont tendance à augmenter le dividende avec un "retard de phase" d'une période par rapport à la hausse du bénéfice. Ce résultat signifie que la société n'augmente son dividende qu'après avoir réalisé des résultats plus élevés, ce qui permet au marché financier d'anticiper les bénéfices futurs de l'entreprise.

Bien que les entreprises puissent adopter un ratio de distribution constant ou le dividende représente un pourcentage fixe de bénéfices, elles continuent souvent à distribuer même lorsque leur endettement augmente ce qui n'est pas cohérent avec l'approche résiduelle.

2.4.3.3 L'absence de distribution des dividendes

Clarkson et Elliot (1966) avancent que le dividende constitue un "luxe" que ni les sociétés, ni les actionnaires ne peuvent se permettre. En pratique, quels que soient les mérites de cette approche, il est rare de voir les sociétés retenir la totalité des bénéfices en réserves sans distribuer de dividendes.

2.4.3.4 La politique de dividendes stable

En rejetant l'idée de distribution nulle ou totale des bénéfices, les chercheurs ont constaté que les sociétés accordent une importance significative aux dividendes de l'année précédente, d'où ces résultats suggèrent que les entreprises tendent à maintenir le ratio de distribution stable à long terme.

-Lintner (1956) montre que les dividendes sont reliés au bénéfice à long terme et que les sociétés suivent un ratio de dividendes "cible". Il constate aussi que les dirigeants des sociétés accordent beaucoup d'importance aux variations du dividende par rapport à l'année précédente. Il semble aussi que les dirigeants utilisent le dividende comme "signal" des perspectives de croissance de la société et qu'il présente un contenu informationnel.¹

¹ Mondher Bellalah, op.cit. <https://www.finance.dauphine.fr/wp-content/uploads/2015/07/cereg200009.pdf> , p4,5

Conclusion du chapitre 1

Après avoir exploré les concepts théoriques de la stratégie financière, nous sommes désormais prêts à passer à la partie pratique. Celle-ci consistera en une étude de cas concrète basée sur des données fournies par Algérie Télécom. Nous débiterons par des entretiens semi-directifs avec les responsables de la stratégie financière au sein d'Algérie Télécom. Ces entretiens nous permettront d'observer et d'évaluer les pratiques actuelles de l'entreprise en matière de gestion financière.

Ensuite, nous réaliserons un diagnostic financier complet de l'entreprise en intégrant les trois analyses principales : d'activité, de structure et de rentabilité, nous calculerons ainsi les divers ratios et indicateurs financiers pertinents, permettant de fournir une évaluation précise de la santé financière de l'entreprise.

Parallèlement, nous aborderons les différentes politiques financières d'Algérie Télécom, notamment la gestion de trésorerie, les choix d'investissement, choix de financement et la distribution des dividendes. Sur la base de notre analyse des états financiers, nous formulerons des recommandations pour optimiser ces politiques et on proposera des actions concrètes pour améliorer la performance financière de l'entreprise et assurer une gestion efficace de ses ressources financières.

Chapitre 2 : Etude de la stratégie financière d'Algérie Télécom

Introduction du chapitre 2 :

La stratégie financière est cruciale pour toute entreprise, nous avons choisi d'étudier celle d'Algérie Télécom afin de proposer de nouvelles pratiques basées sur nos connaissances universitaires. Il convient de souligner que la stratégie financière d'Algérie Télécom se décompose en deux parties principales. La première concerne le diagnostic financier, tandis que la seconde englobe les différentes politiques financières : la gestion de la trésorerie, la décision d'investissement, le choix de financement et la distribution des dividendes.

Ce chapitre est structuré en deux sections, chacune examinant divers aspects de la stratégie financière d'Algérie Télécom. La première section commencera par une brève présentation de l'organisme d'accueil, suivie d'une observation du diagnostic financier actuel de l'entreprise.

Avec un diagnostic financier qui sera élaboré par nous-même en analysant les états financiers fournis pour la période de 2017 à 2021.

La deuxième section abordera les quatre politiques financières. La première partie portera sur la politique de gestion de la trésorerie, où nous examinerons ses pratiques actuelles. Ensuite, nous analyserons en détail le tableau des flux de trésorerie (TFT) et proposerons ainsi des recommandations pour améliorer cette politique. Ensuite, nous traiterons la décision d'investissement du projet de Fiber To The Home (FTTH) au sein d'Algérie Télécom, en décrivant les démarches suivies pour la mettre en œuvre. Par la suite, nous tenterons de faire une étude prévisionnelle pour ce projet au niveau de la Wilaya d'Alger durant la période 2022-2033, fournissant ainsi des informations détaillées pour éclairer la prise de décision.

Après cela, on traitera sa politique de choix de financement, également divisée en deux parties. La première sera consacrée pour une observation de cette politique, tandis que la deuxième présentera le calcul des ratios permettant de mieux orienter les décisions de financement, ainsi que d'autres recommandations appropriées.

Enfin, la dernière partie traitera de la politique de distribution des dividendes, divisée en deux parties. La première partie consistera en une observation de la politique actuelle de distribution des dividendes, tandis que la deuxième partie on effectue une analyse des états financiers permettant de suivre cette politique et de formuler des propositions.

1 Section 1 : Présentation organisationnelle et financière d'Algérie Telecom

Cette section vise à présenter Algérie Télécom en abordant son historique, ses objectifs et sa structure, tout en exposant brièvement les tâches des divisions que nous avons visitées pour mener notre recherche. Elle comprendra également une description et une élaboration du diagnostic financier de l'entreprise par lequel on pourra formuler des recommandations pour améliorer ses pratiques

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Dans le cadre de notre stage de fin cycle, on a eu l'opportunité d'intégrer Algérie Télécom, une entreprise reconnue comme monopole dans le secteur des Télécommunications. Cette première sous-section vise à fournir une vue d'ensemble détaillée de l'organisation, en explorant son histoire, sa mission, sa structure, ses objectifs et son positionnement sur le marché.

1.1.1 Aperçu historique sur Algérie Télécom

Algérie Télécom est une entreprise publique économique (EPE) sous le statut juridique d'une société par actions (SPA), au capital social de 61 275 180 000 DA opérant dans le marché des télécommunications.

Sa naissance a été consacrée par la loi « 2000/03 du 5 Joumada el Oula 1421 correspondant 5 août 2000 » fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, après une restructuration du secteur des postes et télécommunications algérien, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications pour relever le défi de l'ouverture du marché de télécommunications annoncée dans les réformes engagées par le pays, son siège social est sis à la route nationale N°5 cinq maisons El Harrach Alger.

Cette réforme a eu comme résultat :

- Le ministère des PTT (Poste, Télégraphes et Téléphones) qui devient le ministère des technologies d'information et de communication.
- La création de l'autorité de la régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- La création de deux opérateurs Algérie poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprise autonome.

Le groupe Algérie Télécom est dirigé par un président élu d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale où sont représentés les actionnaires (Monsieur le ministre des ministères de la poste et des télécommunications (MPTIC))

1.1.2 L'activité d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services, de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. ALGÉRIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une Société Par Actions (SPA).

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

1.1.3 Les objectifs d'Algérie Télécom

En développant son parc d'abonnés et en acquérant des parts de marchés par l'introduction des nouvelles technologies, Algérie Télécom a pour objectifs de :

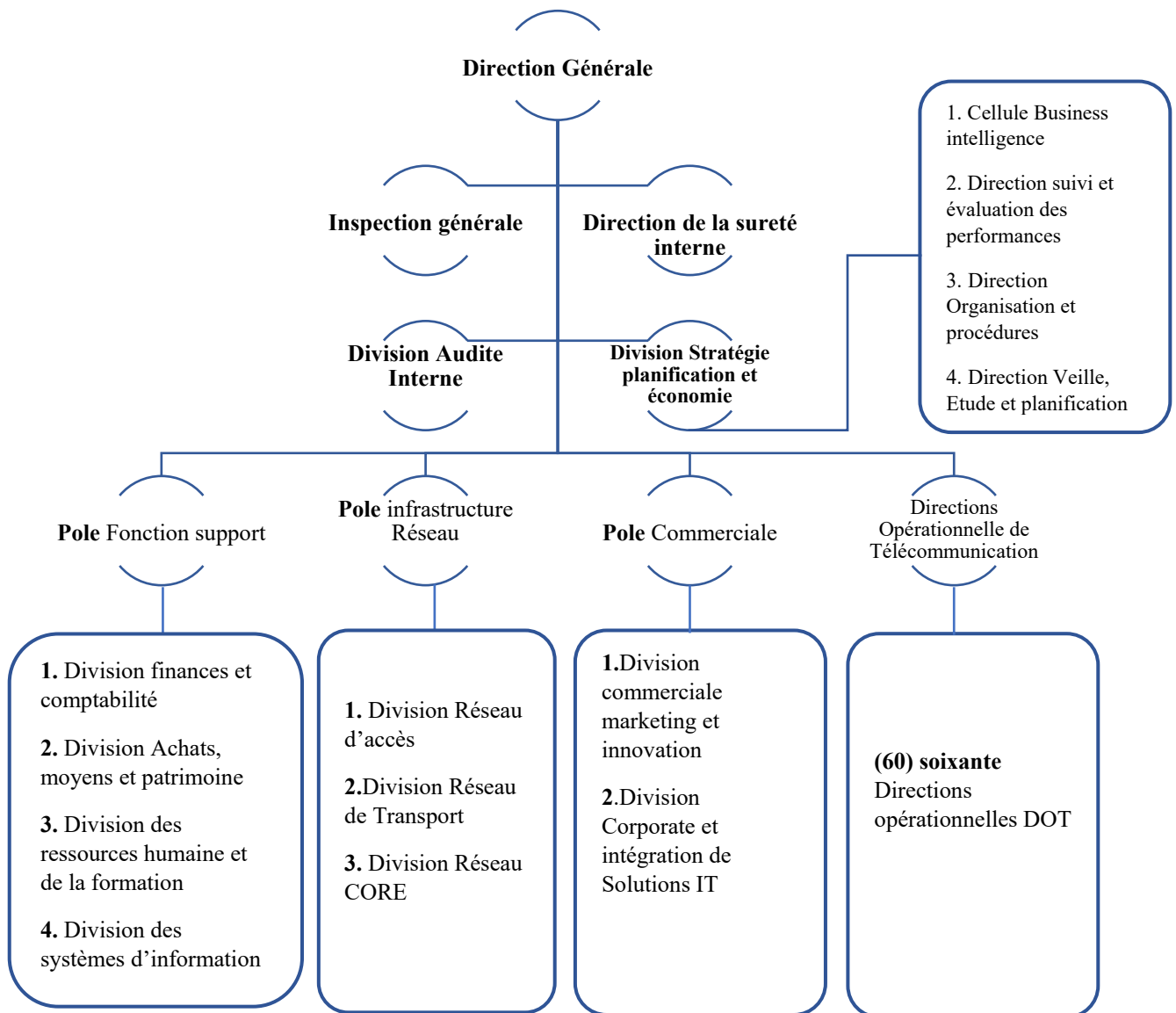
- Développer un réseau de télécommunication national fiable
- Accroître l'offre des services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.

- Fournir, développer et augmenter la qualité des services offerts et la gamme des prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.⁷³

1.1.4 Organigramme d'Algérie Télécom (AT)

L'organigramme d'AT est présenté comme suit :

Schéma 1 : Organigramme de la direction générale d'Algérie Télécom



Source : Document Interne de L'entreprise

Commentaire

ALGÉRIE TELECOM est organisée en Divisions, Directions Centrales et direction opérationnelles, à cette structure s'ajoutent aussi deux filiales :

⁷³ Document interne à l'entreprise

- Comintal Avec 55%
- Saticom 67%

1.1.4.1 Division Finances et Comptabilité

On a visité 2 directions :

- **Direction de Comptabilité**

Qui a pour mission :

- La comptabilisation et saisie des différents transactions financières de l'entreprise, y compris les opérations de ventes, achats, dépenses, revenus...
- Établissement des états financiers périodiques tels que le bilan, le compte de résultat, et le tableau des flux de trésorerie, tableaux de variations des capitaux propres les annexes, qui fournissent une vue de l'ensemble de la situation financière de l'entreprise
- Établir les livres légaux

- **Direction Budget et Contrôle de Gestion**

Qui a pour mission :

- Gestion du budget
- Analyse financière
- Gestion de la trésorerie

1.1.4.2 Division Réseau d'Accès

Composé de trois directions Direction d'Ingénierie Réseau d'Accès (DIRA), Direction Distribution Réseau Filaire (DDRF), Direction d'Exploitation et Maintenance Réseau Filaire (DEMRF) et qui s'occupe du côté technique des projets de télécommunication

- Déploiement et entretien des infrastructures d'accès
- Extension du réseau
- Amélioration de la qualité de service
- Développement de nouvelles technologies
- Maintenance et dépannage

1.1.4.3 Direction Veille Étude et Planification

- Veille stratégique sur l'évolution de l'industrie des télécommunications
- Planification des investissements
- Gestion des projets

1.2 Le diagnostic financier

La deuxième sous-section de notre partie pratique se concentre sur le diagnostic financier, un pilier fondamental pour évaluer la santé financière d'une entreprise.

Dans la première partie, nous avons effectué une observation sur le diagnostic financier déjà élaboré au sein d'Algérie Télécom. Ce diagnostic est présenté d'une manière claire et efficace sous forme d'un tableau de bord destiné aux responsables de l'entreprise permettant le suivi de la performance financière de l'entreprise et facilitant la prise de décision.

De plus, ce diagnostic financier suit trois principales étapes : Analyse de l'activité, Analyse de la structure et Analyse de la rentabilité.

La deuxième partie consiste à élaborer un diagnostic financier pour Algérie Télécom, basé sur des connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus universitaire, pour objectif d'obtenir une vision globale sur la situation financière de l'entreprise avant de prendre la décision de s'engager à investir sur le projet de la fibre optique.

1.2.1 Observation sur le diagnostic financier d'Algérie Télécom (AT)

A la fin de chaque année, au sein du département Budget et Contrôle de Gestion un responsable chargé de Synthèse Analyse et Reporting est censé élaborer un rapport d'activité détaillé sur la situation budgétaire, situation de trésorerie et situation comptable (l'analyse financière) de l'entreprise. Ce rapport est envoyé directement au directeur général pour la consultation et la validation.

La section relative à la situation comptable du rapport constitue le diagnostic financier, qui commence par l'analyse et l'interprétation du compte de résultat ainsi que les divers soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Ensuite, elle présente de manière condensée le bilan, accompagné du calcul des indicateurs d'équilibre financier tels que le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), et la Trésorerie Nette (TN), ainsi que d'autres ratios pertinents concernant la rentabilité et la structure financière, tels que la rentabilité économique, l'autonomie financière et les ratios de fonds propres etc.

Ces ratios et indicateurs sont présentés sous forme d'un tableau de bord clair et compréhensible, permettant le suivi et l'évolution de la santé financière de l'entreprise.

Suite à cette analyse financière, les points forts et les faiblesses sont identifiés et pris en compte pour orienter les décisions futures.

1.2.2 L'élaboration d'un diagnostic financier

L'élaboration d'un diagnostic financier est une étape cruciale pour développer une stratégie financière solide pour Algérie Télécom. Notre objectif est d'examiner la situation financière sur une période de cinq ans, allant de 2017 à 2021.

L'analyse de l'activité, l'analyse de la structure et l'analyse de la rentabilité constituent les trois étapes principales. Chaque étape fournit des informations sur les divers aspects de la performance financière de l'entreprise.

Dans cette partie, nous étudierons en profondeur chaque étape du diagnostic financier, en mettant en évidence les techniques employées, les données analysées et les résultats obtenus, en utilisant les états financiers (Bilan, Compte de résultat, Tableau des flux de trésorerie, tableau de variations des capitaux propres) de la période 2017-2021 fournis par la division de finance et comptabilité au sein d'Algérie Télécom

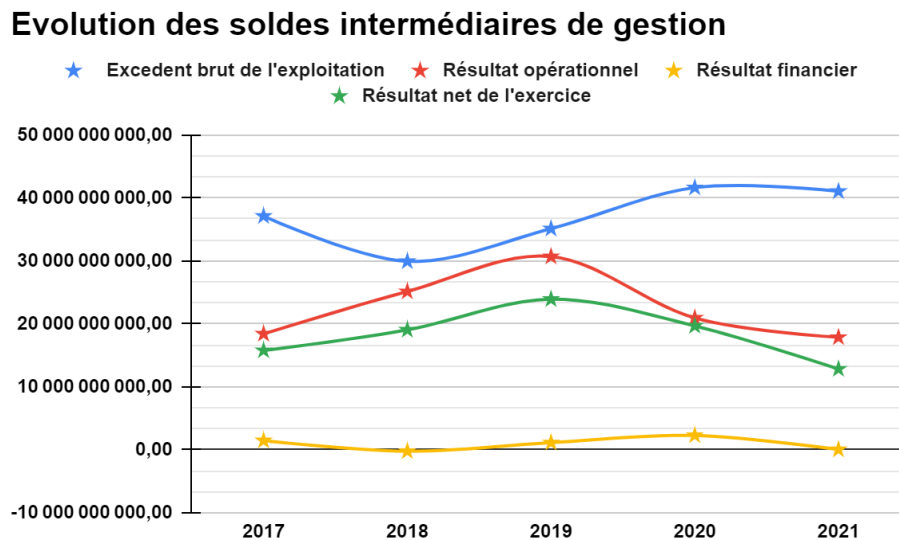
1.2.2.1 Analyse de l'activité

L'analyse de l'activité la première étape du diagnostic financier d'Algérie Télécom, elle offre la possibilité d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise au cours des 5 années en utilisant divers ratios et instruments.

- **Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Les Soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs financiers utilisés spécifiquement pour analyser la performance de l'entreprise.

Figure 1 : Évolution des soldes intermédiaires de gestion pendant la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

En divisant notre commentaire en deux parties : entre 2017 et 2019, et entre 2019 et 2021.

Entre 2017 et 2019

Le graphique montre une évolution significative de 51,61% du résultat net de l'Algérie Télécom de 2017 à 2019. Cette croissance est principalement attribuée à une augmentation remarquable de 66,73% du résultat opérationnel, bien que le résultat financier ait connu une baisse de 21,93% et l'EBE de 5,36% sur la même période. Cependant l'impact positif de l'augmentation du résultat opérationnel a compensé ces baisses, et une part importante de cette croissance du résultat opérationnel a contribué à renforcer le résultat net de l'entreprise au cours de cette période.

L'augmentation remarquable du résultat opérationnel est attribuée à une augmentation de 176,79% des produits opérationnels de l'entreprise, issus des services Internet et de téléphone fixe, Cette augmentation est due à plusieurs facteurs (hausse du nombre d'abonnés, le déploiement de nouveaux services comme la fibre optique (FTTH), des améliorations de la qualité de connexion).

La diminution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est expliquée par une augmentation des charges de personnel de 29,15%. Ces charges englobent les salaires, les avantages sociaux, les cotisations sociales, les primes et autres dépenses liées à la main d'œuvre. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs tels que de nouveaux recrutements, une augmentation des salaires et des avantages sociaux visant à fidéliser les employés.

Par ailleurs, la baisse du résultat financier s'explique par une augmentation de 20,58% des charges financières. Cette augmentation est attribuable au paiement des frais financiers ainsi qu'à des pertes de change et le remboursement de l'emprunt.

Entre 2019 et 2021

Le graphique montre que le résultat net de l'Algérie Télécom est positif entre 2019 et 2021, mais qu'il a connu une diminution par rapport à la période précédente. Cette baisse est attribuée aux résultats opérationnels et financiers, qui ont enregistré respectivement une diminution de 41,79% et 97,05%.

La baisse du résultat opérationnel découle d'une diminution de la rentabilité financière de l'entreprise de 52% et d'une diminution de la rentabilité économique de 48%.

Habituellement, une baisse de la rentabilité économique implique une diminution des produits opérationnels et une augmentation des charges opérationnelles, ce qui n'était pas le cas à Algérie Télécom.

Cependant, les principales causes de cette diminution sont l'augmentation des dotations aux amortissements et aux provisions de 41,46% et la diminution des reprises sur pertes de valeur et provisions de 84,93%.

Cela suggère que Algérie Télécom a mis de côté des provisions pour des dépenses à venir, notamment pour divers besoins liés au projet de fibre optique, et que la diminution des reprises sur pertes de valeur peut indiquer une réduction des risques associés à certaines activités de l'entreprise.

La diminution de la rentabilité financières signifie que l'entreprise génère moins de bénéfices par unité de capitaux propres investis.

Cette baisse est due à une diminution des marges bénéficiaires ans cette période de 51%, et a une augmentation significative des charges financières de 272,50%, si l'entreprise vend davantage des services à faible marge bénéficiaire, cela entraîne une diminution du bénéfice globale de l'entreprise. Tel est le cas d'Algérie Télécom, qui a enregistré des pertes dans la vente de certains produits, Tels que les modems dans le service de fibre optique. Par ailleurs, les coûts d'exploitation et les charges financières augmentent à un rythme plus rapide que les revenus.

La baisse du résultat financier découle de l'augmentation des charges financières, comme mentionné précédemment.

Cette augmentation significative des charges financières est due à l'augmentation du coût de la dette de 250%, calculé en divisant les charges financières par la dette financière.

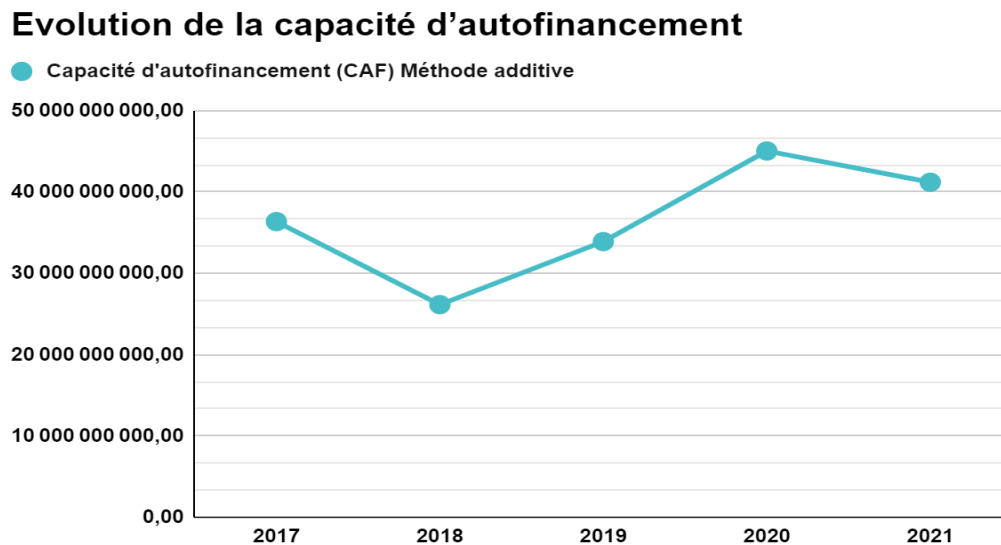
L'augmentation du coût de la dette signifie que Algérie Télécom a payé un montant plus élevé dans le remboursement de l'emprunt et dans le paiement des autres frais financiers.

Bien que l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ait augmenté de 16,89% au cours de cette période, cette hausse n'a pas eu d'impact sur la variation du résultat opérationnel.

- **La capacité d'autofinancement (CAF)**

La CAF est un indicateur qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à financer ses opérations et ses investissements avec ses propres ressources générées par son activité principale.

Figure 2 : Évolution de la capacité d'autofinancement pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

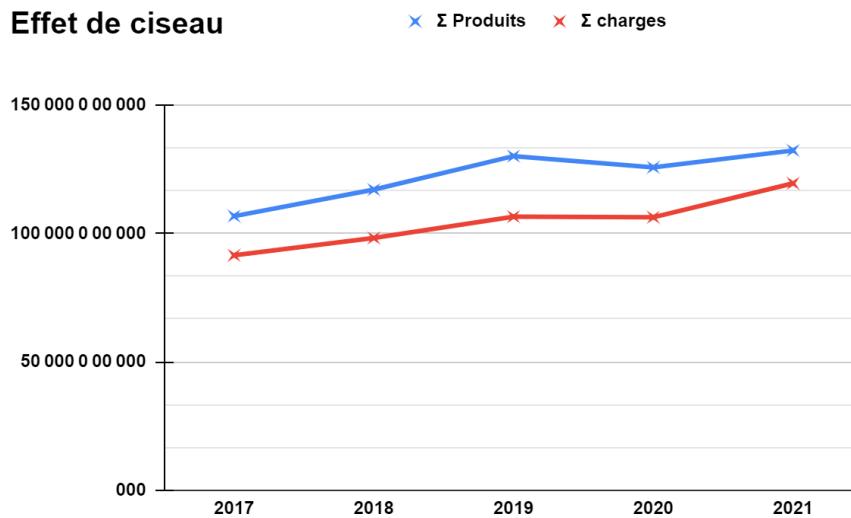
Commentaire

Le graphique montre une progression positive de la capacité d'autofinancement sur la période étudiée, toutefois une baisse importante de 29,09% est observée entre 2017 et 2018, due à une diminution des dotations aux amortissements et à une hausse des reprises sur les pertes de valeur. Cette tendance s'inverse entre 2018 et 2020, avec une augmentation notable de 72,28% grâce à une hausse de résultat net suite à la crise sanitaire Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Cependant, une légère diminution est constatée entre 2020 et 2021, également due à une baisse de résultat nette.

- **Effet de ciseau**

Le phénomène de l'effet de ciseau se produit lorsque l'évolution des montants des charges dépassent celles des produits ce qui se traduit graphiquement par une représentation en forme de ciseau.

Figure 3 : Évolution des produits et charges d'AT pour la période 2017-2021



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

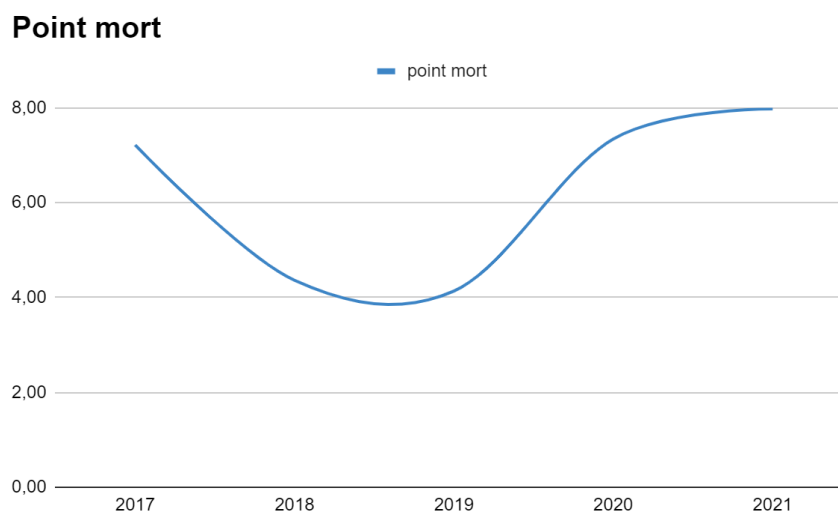
Commentaire

Le graphique démontre l'absence d'effet de ciseau, ce qui explique qu'il y ait une certaine maîtrise des charges de l'exercice au cours de la période (2017-2021) et maintient une stabilité relative de sa marge bénéficiaire, étant donné qu'Algérie Télécom est le monopoleur du marché de télécommunication

• Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente le niveau du chiffre d'affaires au-delà duquel l'entreprise commence à réaliser des bénéfices. Il couvre la totalité des charges variables et fixes.

Figure 4 : Évolution du point mort pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Ce graphique montre que Algérie Télécom a réussi à atteindre son seuil de rentabilité entre le mois de mai et d'août de chaque année de 2017 à 2021. Cela signifie qu'elle a maintenu à une marge de sécurité confortable, entre 33% et 65% ce qui témoigne également une forte activité de l'entreprise

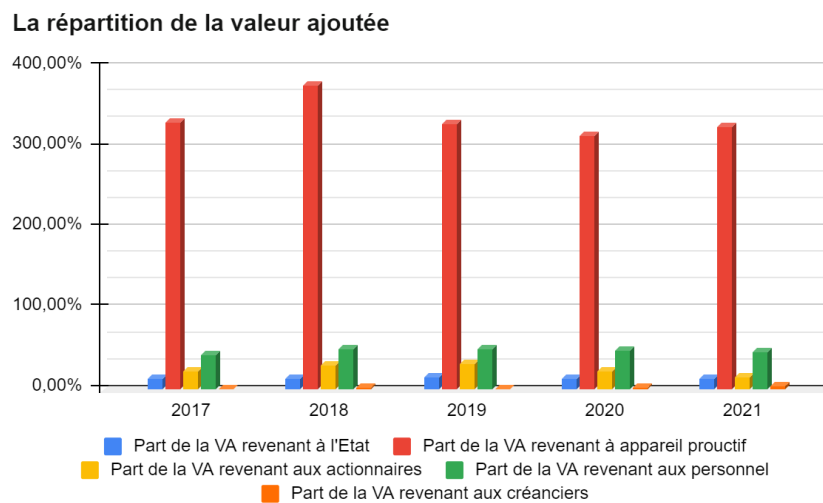
• Les ratios d'activité

Les ratios d'activité sont des outils essentiels pour évaluer l'efficacité opérationnelle d'une entreprise.

➤ Les ratios de la valeur ajoutée

Les ratios de la valeur ajoutée sont des indicateurs financiers qui évaluent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à partir de ces activités, cette valeur ajoutée est généralement répartie en cinq parties : La part revenant à l'état, à l'appareil productif, aux actionnaires, au personnel et aux créanciers.

Figure 5 : La répartition de la valeur ajoutée pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Ce graphique met en évidence que la majeure partie de la valeur ajoutée d'Algérie Télécom est allouée aux équipements productifs (immobilisations, amortissement) tout au long de la période 2017-2021, vu que les immobilisations de l'entreprise représentent 60% à 64% de son total actif, principalement sous forme d'immobilisations corporelles qui constituent entre 91,81% à 94 % de l'actif immobilisé. Ces immobilisations concernent

Chapitre 2 : Etude de la stratégie financière d'Algérie Télécom

notamment les équipements nécessaires pour la réalisation du projet FTTH (Fiber To The Home) ainsi que d'autres projets.

Une part significative de la valeur ajoutée d'Algérie Télécom est dirigée vers le personnel, ce qui indique un investissement important dans les ressources humaines de l'entreprise. Cela se traduit par une masse salariale considérable, démontrant un engagement vers les employés. De plus, l'entreprise semble efficacement investir dans la formation et les avantages sociaux et favorisant ainsi un environnement de travail positif c'est ce qui a été remarqué lors de notre période de stage.

La part consacrée aux créanciers est relativement faible, car Algérie Télécom n'a pas accumulé beaucoup de dettes financières. Les dettes à long et moyen terme (DLMT) représentent un pourcentage variant entre 4% et 8% de ses ressources stables au cours des cinq dernières années. Cela indique que l'entreprise s'appuie principalement sur ses propres fonds (capitaux propres) pour financer son activité.

La part de la valeur ajoutée revenant à l'état reste stable au cours de la période d'étude, cela est due à la politique fiscale appliquée à Algérie Télécom, tandis que la part des actionnaires varie en fonction des résultats annuels et les décisions de distribution des dividendes de l'entreprise.

➤ Les autres ratios d'activité

Nous avons deux ratios de rotation globale (ou du capital) et le ratio de rotation des capitaux propres.

Tableau 15 : Tableau des ratios d'activité pour la période 2017-2021 au sein d'AT

Ratio	2017	2018	2019	2020	2021
Le ratio de rotation globale (ou du capital)	33,20%	15,38%	32,52%	37,13%	17,50%
Ratio de rotation des capitaux propres	20,14%	20,42%	21,41%	20,97%	20,84%

Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

• Ratio de rotation globale

Est un indicateur qui évalue le montant de chiffre d'affaires généré par chaque unité monétaire d'actifs investis dans l'entreprise.

Commentaire

On a pu observer une hausse du ratio de rotation des actifs entre 2017 et 2018, puis entre 2020

et 2021 ce qui indique généralement une meilleure utilisation des actifs pour générer des ventes. Cependant on observe une baisse entre 2018 et 2019 qui peut être due à une sous-utilisation des actifs.

- **Ratio de rotation des capitaux propres**

Est un indicateur qui évalue le montant de chiffre d'affaires généré par chaque unité monétaire de ressource propre alloué pour l'entreprise

Commentaire

Les ratios de rotation des capitaux propres, restent autour de 20% tout au long des cinq années, ce qui suggère une stabilité dans la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à ces capitaux propres investis.

1.2.2.2 Analyse de structure

L'analyse de structure est une évaluation complète de la santé et stabilité financière de l'entreprise, elle se base sur l'examen d'un bilan fonctionnel et des indicateurs d'équilibre financier ainsi que de différents ratios de structure.

- **Indices d'équilibre financier**

Il existe 3 indicateurs d'équilibre financier : fonds de roulement global (FRNG), besoin de fonds de roulement (BFR), et la trésorerie net (TN).

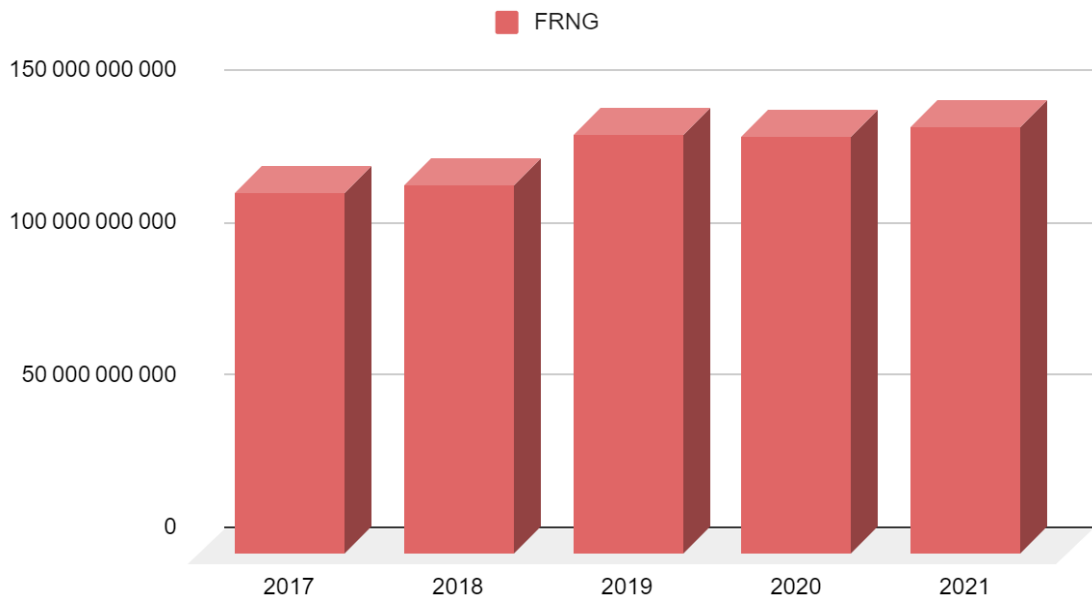
- **Fonds de roulement net global (FRNG)**

Est un indicateur qui nous montre l'excédent réalisé par l'entreprise après avoir couvert la totalité de ses emplois stables par ses ressources stables.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois durables}$$

Figure 6 : Évolution du fonds de roulement net global d'AT pour la période 2017-2021

Fonds de roulement net globale (FRNG)



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

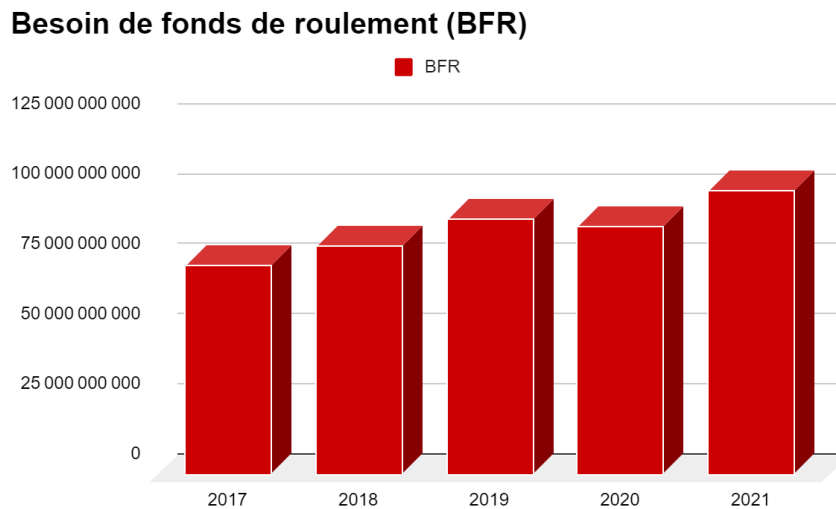
D'après le graphique on remarque que le fonds de roulement net global (FRNG) est positif et en augmentation d'une année à l'autre. Cette tendance s'explique par une croissance plus rapide des ressources stables de l'entreprise, notamment les capitaux propres ou Les dettes à long et moyen terme (DLMT) par rapport aux emplois stables, qui englobent les actifs immobilisés tels que les immobilisation corporelles et incorporelles et financières. Cette situation permet à l'entreprise de dégager un excédent important après avoir couvert ses actifs immobilisés.

➤ Besoin de fonds de roulement (BFR)

Le BFR représente les fonds dont l'entreprise a continuellement besoin pour financer son exploitation.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant (hors trésorerie)} - \text{passif circulant (hors trésorerie)}$$

Figure 7 : Évolution du besoin de fonds de roulement (BFR) pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Pendant la période 2017-2021 Algérie Télécom a maintenu un besoin en fonds de roulement (BFR) positif, cette situation met en lumière la nécessité de l'entreprise à faire recours à un financement pour couvrir ses besoins à court terme.

Les données issues du bilan fonctionnel révèlent une augmentation significative de 18,88% des stocks et des créances clients au cours de cette période. Parallèlement, les dettes fournisseurs ont diminué de 0.46 % et qui étaient insuffisantes pour compenser l'augmentation des stocks et créances clients ce qui explique l'augmentation du BFR.

Cette situation peut être attribuée à une politique de recouvrement inefficace adoptée par Algérie Télécom. En tant qu'entreprise de services de télécommunications, sa nature d'activité est centrée sur ses clients, donc ce décalage de paiement entre clients et fournisseurs peut résulter d'une indulgence dans la politique de recouvrement de l'entreprise

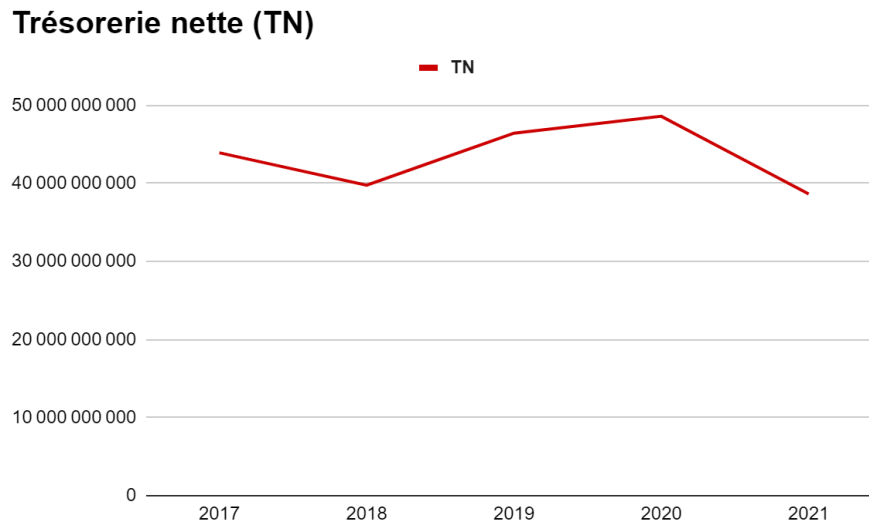
➤ Trésorerie nette

Représente la différence entre les disponibilités (encaissements) et les dettes (encaissements) bancaires d'une entreprise à court terme.

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Figure 8 : Évolution de la trésorerie nette d'AT pour la période 2017-2021



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Tout au long de la période (2017-2021), on note que Algérie Télécom a maintenu une trésorerie positive.

En 2017 et 2021, la Trésorerie Nette a enregistré des baisses de 9,47% et 20,45% respectivement. Cela s'explique par une augmentation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) de 5,76% dépassant celle du Fonds de Roulement Net Globale (FRNG).

Cependant de 2018 à 2020, la trésorerie nette a augmenté. Ceci est attribuable à une croissance plus rapide du fonds de roulement de 13 % par rapport au besoin en fonds de roulement de 8,59%.

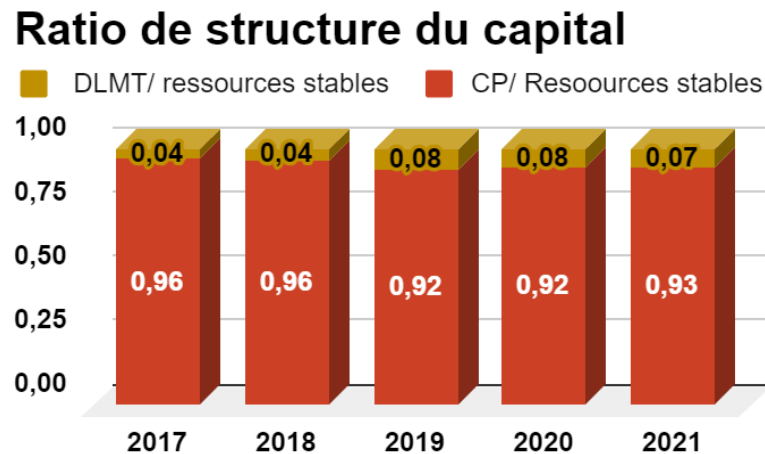
• Les ratios de structure

Les ratios de structure financière offrent un aperçu de la composition et de l'équilibre des ressources financières d'une entreprise.

➤ Ratio de structure capital

Les ratios de structure du capital fournissent des informations sur la façon dont une entreprise finance ses activités à partir des capitaux propres et des dettes.

Figure 9 : La structure du capital d'AT pour la période 2017-2021



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Au cours de toute la période 2017-2021 la répartition des fonds d'Algérie Télécom entre capitaux propres et dettes financières est restée stable.

Les capitaux propres demeurent la principale source de financement par rapport aux dettes à long et moyen terme. Cela témoigne une approche financière prudente, favorisant les fonds propres plutôt que les dettes.

➤ Les ratios d'équilibre financier

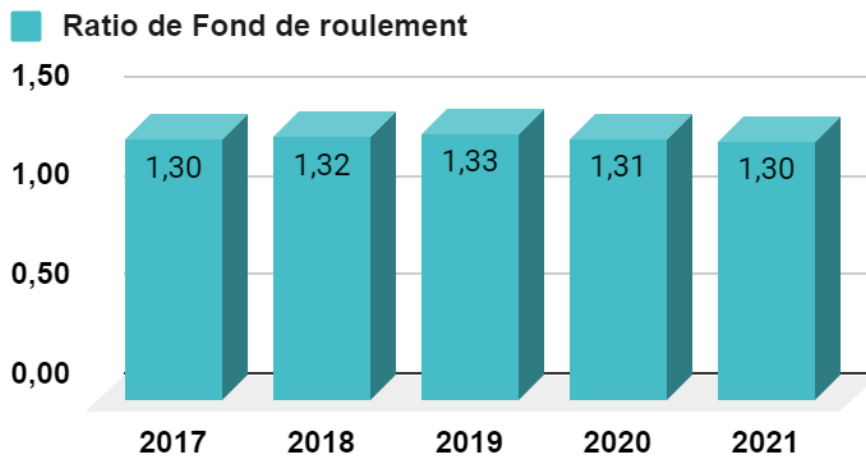
Les ratios d'équilibre financier, tels que le ratio de fonds de roulement, de liquidité immédiate, de liquidité réduite, de liquidité générale, et de remboursement des DLMT, sont des outils très importants pour évaluer la santé financière d'une entreprise et ses capacités à régler ses obligations financières à court et à long terme.

- Ratio de fonds de roulement

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif donc c'est un signe de bonne santé financière et vice versa.

Figure 10: Évolution du ratio de fonds de roulement d'AT pour la période 2017-2021

Ratio de fonds de roulement



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

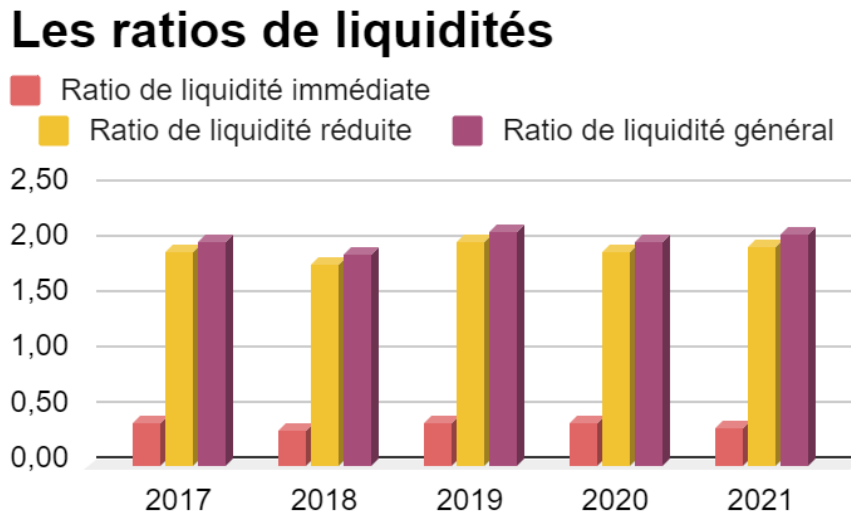
De 2017 à 2021, le ratio de Fond de Roulement d'Algérie Télécom reste stable entre 1,30 et 1,33. Ces chiffres montrent que les charges engendrées par les actifs immobilisés sont couvertes par les ressources stables.

➤ Les ratios de liquidités

Les Ratios de Liquidité sont des outils financiers pour évaluer la capacité d'une entreprise à répondre à ses obligations à court terme en utilisant ses actifs.

- **Le ratio de liquidité générale** : Mesure La capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ces actifs circulants.
- **Le ratio de liquidité immédiate** : Mesure La capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses disponibilités.
- **Le ratio de liquidité réduite** : Mesure La capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ces créances et ces disponibilités relatives.

Figure 11 : Les ratios de liquidités pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Dans l'ensemble, les ratios de liquidité montrent une certaine stabilité au fil des années.

Le ratio de liquidité générale a augmenté progressivement de 2017 à 2021, passant de 2,00 à 2,09, avec quelques fluctuations mineures. Cela suggère une amélioration générale de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec leur actif circulant.

Bien que le ratio de liquidité immédiate ait montré quelques variations d'une année à l'autre, il est resté globalement stable autour de 0,35. Cette stabilité suggère que l'entreprise a maintenu une quantité constante de liquidités facilement disponibles pour répondre à ses obligations immédiates.

De même, le ratio de liquidité réduite a fluctué au fil des années, mais il a montré une tendance générale à la stabilité, passant d'environ 1,81 en 2017 à 1,97 en 2021. Bien qu'il ait baissé en 2018 vers 1,90, mais par la suite il est revenu à un niveau proche de l'année précédente. Cette stabilité montre que Algérie Télécom a maintenu une proportion raisonnable des disponibilités et des créances afin de répondre à ses dettes à court terme.

1.2.2.3 Analyse de rentabilité

La dernière étape du diagnostic financier permet de mesurer la performance financière de l'entreprise à partir du calcul de trois ratios importants : rentabilité économique, financière et effet de levier.

- **Les ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs clés de la performance financière de l'entreprise.

Tableau 16 : Évolution de la rentabilité économique, la rentabilité financière et effet de levier pour la période 2017-2021 au sein d'AT

Ratios de Rentabilité	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilité économique	3,63%	4,99%	5,58%	3,56%	2,91%
Rentabilité financière	3,25%	3,98%	4,75%	3,65%	2,27%
Coût de la dette	4,41%	5,58%	2,48%	4,51%	8,85%

Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Dans ce commentaire, nous allons interpréter la Rentabilité économique, la Rentabilité financière ainsi que l'effet de levier.

- ✓ **Rentabilité économique** : est un ratio qui indique la capacité de l'entreprise à générer des profits

Le ratio de rentabilité économique d'Algérie Télécom a connu une augmentation pendant la période 2017-2019 de 1.95 % cela est dû à la hausse du résultat opérationnel pendant les trois années. Cependant entre 2019-2021 elle a diminué de 2.67% vu que le résultat opérationnel a baissé.

- ✓ **Rentabilité financière** : mesure l'aptitude d'une entreprise à rémunérer ses actionnaires.

Entre 2017 et 2019 le ratio de rentabilité financière a augmenté de 1,50% principalement en raison d'une forte hausse du résultat net de l'exercice de 51,61 %. Cependant après 2019 jusqu'en 2021 ce ratio a diminué de 2.48% en corrélation avec une baisse du résultat net de 46,31%.

- ✓ **Effet de levier** : En analysant l'impact de l'endettement sur la rentabilité, l'effet de levier nous permet de comparer le coût de la dette avec la rentabilité économique.

Pendant la période étudiée, un effet de levier négatif est observé, étant donné que la rentabilité économique est inférieure au coût de la dette ce qui diminue la richesse des actionnaires.

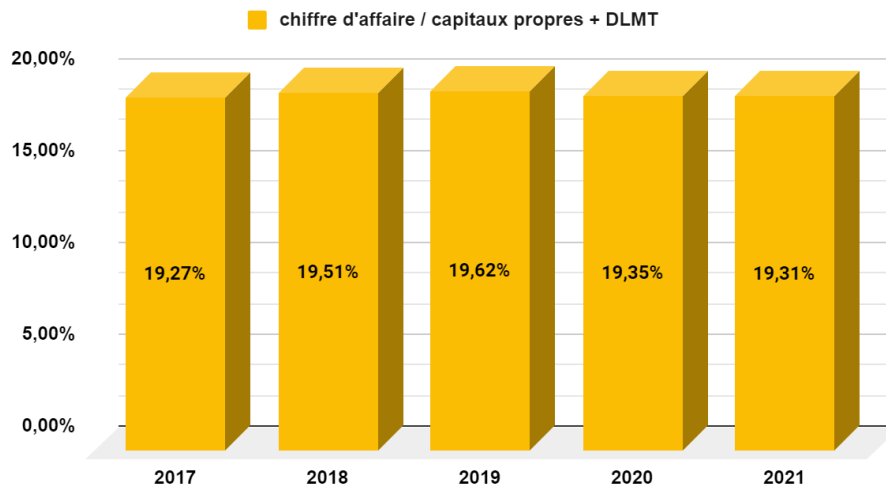
Cependant en 2019 il existe un effet de levier positif est constaté car la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette.

- **Ratio de rotation de l'actif économique**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à générer des ventes par unité d'actif économique. Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires par la somme des capitaux propres et les dettes à long et à moyen terme.

Figure 12: Évolution du ratio rotation de l'actif économique pour la période 2017-2021 au sein d'AT

Evolution du ratio de rotation de l'actif économique



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

L'évolution du ratio de l'actif économique d'Algérie Télécom entre 2017 et 2021 est stable, indiquant que pour chaque unité de capitaux propres et DLMT investi dans l'entreprise, environ 19% du chiffre d'affaires est généré.

2 Section 2 : Les politiques de la stratégie financière

La stratégie financière d'une entreprise s'appuie sur quatre politiques essentielles.

Commençant par la politique cruciale de la gestion de trésorerie, ou l'entreprise cherche toujours à maintenir une position financière solide tout en optimisant les entrées de trésorerie grâce à une gestion efficace des fonds de l'entreprise.

Puis la politique de choix d'investissement, qui consiste à définir comment l'entreprise décide d'allouer ses ressources disponibles de manière efficace pour investir dans des projets susceptibles de générer des bénéfices à long terme. Cela implique l'acquisition des actifs nécessaires à la réalisation de ces projets tel que le projet de Fibre Optique (FTTH) d'Algérie Télécom et qui représente notre cas d'étude pratique.

Ensuite, la politique de choix de financement qui consiste à savoir la manière dont l'entreprise obtient les fonds nécessaires pour financer ses projets. Elle peut recourir à l'autofinancement en utilisant ses propres fonds ou à des financements externes en fonction de sa capacité à gérer les dettes financières

Et enfin la politique de distribution des dividendes reflète la culture adoptée par l'entreprise en ce qui concerne la répartition des bénéfices issus des projets investis à ses actionnaires, sous forme de dividendes.

2.1 La politique de gestion de la trésorerie

Dans cette politique de gestion de trésorerie, nous mettrons en évidence les principales sources d'encaissements et de décaissements d'Algérie Télécom, ainsi que l'état de sa trésorerie, en nous appuyant sur l'observation du tableau des flux de trésorerie.

2.1.1 Présentation détaillée du tableau des flux de trésorerie

Le TFT présente les flux monétaires entrants et sortants de l'entreprise sur une période donnée, généralement un exercice financier.

Algérie Télécom prépare son tableau des flux de Trésorerie en utilisant la méthode directe.

Ces Flux de trésorerie sont classés en trois catégories principales : activités opérationnelles, activités d'investissement et activités de financement.

Pour les activités opérationnelles, nous retrouvons les encaissements tels que les paiements reçus des clients et les décaissements tels que les impôts sur les résultats payés ...etc.

Concernant les activités d'investissements, les encaissements incluent notamment les revenus provenant de la cession d'actifs corporels ou incorporels, tandis que les décaissements comprennent les dépenses liées à l'acquisition d'actifs financiers ...etc.

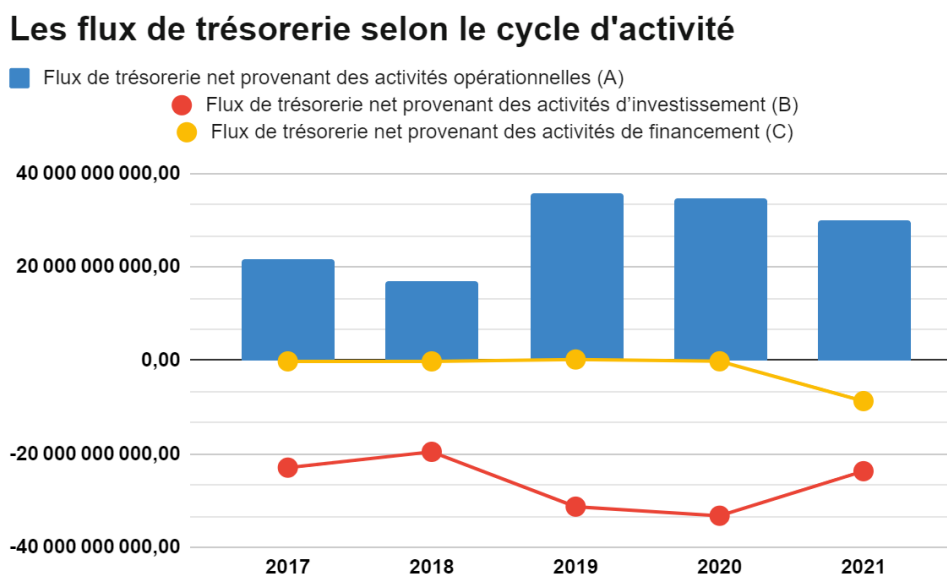
Pour les activités de financement, les encaissements comprennent plusieurs choses tel que les fonds obtenus par l'émission d'actions, tandis que les décaissements englobent les paiements de dividendes et autres distributions aux actionnaires ...etc.

Enfin, la somme des encaissements moins la somme des décaissements donne la variation de trésorerie pour la période. Et pour obtenir le solde de trésorerie à la clôture de l'exercice, il suffit d'ajouter cette variation de trésorerie à la trésorerie initiale de l'exercice.

2.1.2 Évaluation du tableau des flux de trésorerie

L'examen du tableau de flux de trésorerie nous a donné un aperçu des variations des flux de trésorerie provenant des trois cycles opérationnel, financier et d'investissement, et de leur contribution à la trésorerie totale d'Algérie Télécom sur une période de cinq années 2017-2021.

Figure 13 : Les flux de trésorerie selon le cycle d'activité pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Les flux liés aux activités opérationnelles se révèlent être la principale source d'alimentation de la trésorerie, ce qui témoigne d'une forte capacité de l'entreprise à

générer des liquidités à partir de ses activités principales et qu'elle est peu dépendante des moyens financiers externes.

En revanche, le cycle d'investissement enregistre des sorties importantes des flux de la trésorerie totale toutes au long des cinq années, principalement en raison d'acquisitions significatives des immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires pour la croissance de l'entreprise compensées partiellement par des opérations de cessions.

Ainsi que les flux issus du cycle de financement contribuent d'une manière faible à la trésorerie globale de Algérie Télécom, cela peut être expliqué par une gestion prudente des emprunts pendant quatre années et un prêt en 2019 et une seule distribution de dividendes en 2021, donc on peut dire que l'entreprise préfère financer ses besoins avec ses propres flux de trésorerie et évite le recours aux financement externe.

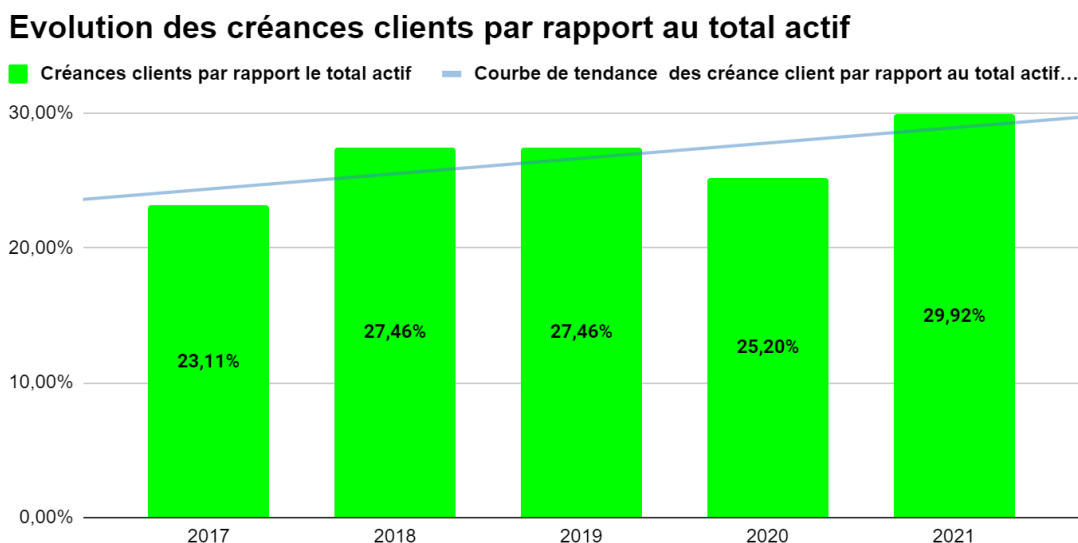
2.1.3 Propositions

Une gestion rigoureuse de la trésorerie peut éviter les problèmes de liquidités à court terme et renforcer la flexibilité financière, donc il faut :

- Réaliser un plan de trésorerie permettant d'anticiper les besoins en liquidité.
- Prévoir rationnellement les décaissements liés aux immobilisations de l'entreprise.
- Mettre en place des procédures de suivi strictes pour le recouvrement des créances, en exploitant efficacement les nouvelles technologies permettant d'automatiser les rappels et les suivis.
- Négocier les délais de paiement plus courts avec les clients pour améliorer la liquidité.

Les graphiques ci-dessous montrent qu'AT souffre d'un sérieux problème quant aux recouvrements des créances.

Figure 14: La proportion des créances clients par rapport au total actif d'AT pendant la période 2017-2021



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Le graphique précédent montre l'évolution des créances clients par rapport au total des actifs pendant la période 2017 - 2021 pour Algérie Télécom. On observe une tendance à la hausse des créances clients par rapport au total des actifs. Cette augmentation suggère que les créances clients prennent une part de plus en plus importante dans les actifs de l'entreprise. Ce niveau élevé indique une faiblesse significative dans la gestion du recouvrement, avec un suivi des paiements inefficace. Cette situation pourrait avec le temps, avoir un impact défavorable sur la trésorerie de l'entreprise.

2.2 Politique de choix d'investissement

La première sous-section concerne la politique d'investissement qui sera divisé en deux Parties :

Une analyse descriptive de la démarche du choix d'investissement effectué pour le projet de La fibre optique FTTH au sein d'Algérie Télécom avec une brève présentation du projet.

Une mise en œuvre pratique de la politique de choix d'investissement, qui repose sur le calcul Des cash-flows prévisionnels durant la période d'étude 2022 à 2033 et les différents critères

D'évaluation du projet FTTH, tels que la valeur actuelle nette (VAN) le taux de rentabilité interne (TRI), indice de profitabilité, délais de Récupération (DR).

2.2.1 Présentation du projet d'investissement 'Fiber to the home' (FTTH)

La fibre optique est largement reconnue comme la technologie internet la plus avancée et efficace à l'échelle mondiale. Comme dans de nombreux pays, l'Algérie a été confrontée à une demande croissante en matière de connectivité haut débit, en raison de l'essor des technologies numériques : réseaux sociaux, commerce électronique etc...Par conséquent les infrastructures de télécommunications existantes basées principalement sur les câbles en cuivre étaient insuffisantes pour répondre à cette demande.

Ces besoins ont conduit à une décision stratégique de déployer la fibre optique en Algérie au début de l'année 2017 dirigée par Algérie Télécom. Cette transition vise à améliorer non seulement la vitesse et la fiabilité de la connexion internet dans tout le pays, mais également de stimuler le développement économique et social en offrant un accès plus rapide et plus stable aux services en ligne, à l'éducation, la santé etc.

Un parc FTTH ne dépassant les 42 000 abonnés durant les trois premières années du lancement du projet (2017, 2018 et 2019) malgré le déploiement de 255 000 lignes à travers le territoire nationale, le projet a connu une croissance remarquable à partir de l'exercice 2020, du aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et de l'état d'un point de vue globale, principalement basé sur la généralisation de l'accès par la fibre.

2.2.2 La démarche de la décision d'investissement au sein d'Algérie Télécom :

Dans le cadre d'une étude descriptive sur la décision d'investissement dans le projet de la fibre optique (FTTH) au sein d'Algérie Télécom, nous avons effectué des visites auprès de deux divisions distinctes : la division Réseau d'Accès et la division Stratégie Planification et économie.

Avant chaque prise de décision concernant la mise en œuvre d'un projet d'investissement chez Algérie Télécom, une étude technico-économique est systématiquement menée. Cette étude fait suite à une analyse commerciale approfondie en mettant en place les avantages et inconvénients, ainsi que d'élaborer un business plan visant à évaluer la faisabilité du projet.

Cependant, le projet de la fibre optique est une obligation stratégique due à la vision Globale de l'État Algérien, réalisée suite à une veille technologique révélant l'importance Critique de ce projet compte tenu des progrès et l'avancement accéléré dans le domaine des Télécommunications.

L'étude technico-économique réalisée comprend deux volets essentiels : un volet Technique et un volet financier.

2.2.2.1 Aspects techniques du projet FTTH

Selon le responsable de la direction de Développement Réseau Filaire (DDRF)

Le premier volet technique de l'étude est géré par la direction d'ingénierie du réseau d'accès (DIRA), qui vise à établir deux études prévisionnelles réalisées par une équipe spécialisée dans la planification et le déploiement des infrastructures de télécommunications, appelées APS (Avant-Projet Sommaire) qui permet d'avoir une vision globale du projet, et APD (Avant-Projet Détaillé), qui consiste à élaborer en détail les équipements et les composantes nécessaires au déploiement de la fibre optique (FTTH). Cela englobe également l'évaluation des coûts initiaux associés et le choix du type de déploiement à entreprendre en fonction des régions ciblées.

Il existe deux méthodes de déploiement de la fibre optique (FTTH) : la modernisation et le développement :

La modernisation concerne les zones ou régions déjà pourvues d'un réseau «x» Digital Subscriber Line (XDSL), ou l'infrastructure de câblage est déjà en place. Dans ce cas, il s'agit simplement de remplacer les câbles de cuivre existants par des câbles en fibre optique et de mettre en œuvre les équipements nécessaires pour fournir une connectivité à haut débit. En revanche, le déploiement pour le développement concerne les nouvelles zones ou cités qui ne possèdent pas encore d'infrastructure de réseau. Dans ces situations, il est nécessaire de construire l'infrastructure réseau à partir de zéro, en installant les câbles en fibre optique et en déployant tous les équipements requis.

Ces projections sont ensuite examinées par la direction de Développement Réseau Filaire (DDRF), qui supervise également la distribution des équipements conformément à l'étude, ainsi que l'installation et le suivi des composantes jusqu'à leur mise en œuvre. Enfin, la direction Exploitation et Maintenance du Réseau Filaire (DEMRF) prend en charge l'exploitation et la maintenance du réseau comme son nom l'indique.

2.2.2.2 Aspects financiers du projet FTTH

Selon le Chef du département de planification stratégique

Le volet financier de l'étude est la mission de la direction de Suivi et d'Évaluation des Performances qui a pour rôle d'exprimer d'une manière chiffrée les éléments mentionnés dans le volet technique, et d'évaluer le retour sur investissement (ROI) du projet (FTTH) à long

terme. Cette évaluation repose sur le calcul des revenus cumulés (cash flows) et des coûts cumulés (coûts directs et indirects) du projet.

Pour une première étape, des hypothèses sont établies en se basant sur deux critères importants :

Le premier critère est l'historique des données qui décrivent le comportement des clients au fil des années précédentes, ce qui permet de comprendre comment les tendances ont évolué et comment les préférences clients ont changé, afin de mettre des prévisions futures.

Le deuxième critère repose sur l'orientation et la ventilation des clients vers différentes offres, notamment la migration des clients vers FTTH dont il est important de déterminer quels segments de clients sont les plus susceptibles de migrer vers cette offre, et son implication sur le revenu de l'entreprise.

En combinant ces deux critères on obtiendra les revenus cumulés (cash-flow) issus des trois catégories : le grand public (les abonnés ordinaires), Corporate (se sont les grandes entreprises), interconnexions : (il s'agit des réseaux des opérateurs avec celui d'Algérie Télécom).

Quant au calcul des coûts d'investissement, englobe principalement l'accès ODN (Optical Distribution Network), qui représente le réseau de distribution reliant les équipements d'accès du fournisseur de télécommunication aux abonnés finaux. Ce calcul d'accès ODN repose sur la détermination du potentiel de clients intéressés par le FTTH dans une cité ou région à partir des études APS (Avant-Projet Sommaire) et APD (Avant-Projet Détaillé), qui sera multiplié par un coefficient fixé, permettant d'estimer les équipements à déployer dans une cité, une région, etc.

$$\text{Accès ODN} = \text{nombre d'accès clients} * 1.25$$

Les coûts indirects ne sont pas pris en compte en raison de l'absence d'une comptabilité analytique permettant la répartition des coûts.

Cette étude a été réalisée mensuellement, seulement sur les trois Directions Opérationnelles des Télécommunications d'Alger (Centre, Est, Ouest), d'où AT a commencé à réaliser des bénéfices à partir du 23ème mois du début de projet selon le ROI calculé.

2.2.3 Proposition d'une démarche pour la politique d'investissement

L'étude de faisabilité financière du projet FTTH passe nécessairement par l'élaboration des prévisions sur les cash-flows générés et la détermination du capital capitale initial investi pour la période 2022-2033, en se basant sur les données fournies par la "Direction Veille Étude et

Planification'' et qui concernent les trois direction opérationnelle des télécommunications (DOT) d'Alger. De plus, nous avons calculé divers critères d'investissement, tout en commençant par la détermination des quatre caractéristiques d'un investissement à savoir : La durée de vie, Le capital investi, Le taux d'actualisation, Les cash-flows prévisionnels.

2.2.3.1 La durée de vie

La durée de vie du projet FTTH (Fiber to the Home) est estimée à 11 ans. Cette estimation est basée sur la moyenne des durées de vie des différents équipements et composants utilisés dans le cadre de ce projet.

Tableau 17 : Les équipements pris en compte pour le calcul de la durée de vie du projet FTTH

Durée de vie des équipements	Années
Equipements actif et passif et accessoires (FTTH)	10
Fibre optique et accessoires	15
Travaux de Génie civil et canalisations	15
Travaux de Raccordement Client	5
Durée de vie moyenne	11,25

Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Le tableau précédent nous a permis de calculer la durée de vie moyenne comme suit

$$\text{Durée de vie moyenne} = (10+15+15+5) / 5 = 11,25 \text{ ans}$$

Donc la durée de vie du projet FTTH est estimée à 11 ans

2.2.3.2 Le capital investi du projet FTTH

Le Capital investi dans le projet FTTH est calculé en fonction de deux principaux paramètres :

Le nombre d'accès et le cout prévisionnel par accès

- **Le nombre d'accès**

Le nombre d'accès est déterminé à partir des études APS et APD réalisées dans la région ciblée (La wilaya d'Alger). Ces études permettent d'estimer le potentiel de couverture du réseau FTTH, dans notre cas le nombre d'accès prévu est de 700000.

- **Cout prévisionnel par accès**

Le Cout par accès est calculé à partir une étude qui prend en compte les divers frais liés à l'installation, l'équipement, et les opérations nécessaire pour connecter chaque accès au réseau FTTH. Le cout prévisionnel par accès pour ce projet est estimé à 45000 da

$$\text{Capital Investi} = 700000 * 45000 = 31500000000$$

2.2.3.3 Le taux d'actualisation

Le taux d'actualisation est un pourcentage utilisé pour ramener les flux de trésorerie futurs à leur valeur actuelle, permettant ainsi d'évaluer la rentabilité d'un projet. C'est une moyenne pondérée des différentes sources de financements les fonds propres (rentabilité financière) et les dettes financières (taux d'intérêt).

Le cout des fonds propres est calculé par le Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers (MEDAF), qui nécessite des données liées au marché financier algérien. Par manque d'information, nous avons opté pour l'utilisation d'un taux d'actualisation de 4,81% fourni par la Banque Centrale algérienne.⁷⁴

2.2.3.4 Les cash-flows prévisionnels

Etant donné que la durée de vie de ce projet est à 11 ans, nous devons calculer les cash-flows prévisionnels pour chaque année de 2022 à 2033.

- **Données pour le calcul des cash-flows prévisionnels**

Voici les données que nous avons utilisées pour le calcul des cash flows prévisionnels

- ✓ **Le revenu moyen par client**

Le revenu moyenne par client est estimé à 2200 da. Ce montant est déterminé sur la base de deux critères : les offres FTTH disponibles et les habitudes historiques des clients qui optent majoritairement pour l'offre la moins chère.

- ✓ **Le nombre de clients**

Le nombre des clients est influencé par plusieurs facteurs, tels que la croissance annuelle du nombre de clients et le taux de désabonnement.

- **Croissance du nombre de clients**

Le nombre de clients augmente chaque année, selon des données fournies par la direction commerciale, qui fixé un pourcentage annuel d'augmentation appelé "Up-take client"

⁷⁴ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html , consulté le 21/05/2024 a 12 :04

Tableau 18 : Les pourcentages d'up take client par année

Année	Up take client / ans
2022	5%
2023	10%
2024	15%
2025	2,5%

Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

On Remarque que le pourcentage ‘‘ Up Take client’’ augmente chaque année de 2022 jusqu’à 2024, mais à partir de 2025 ce taux réduit à 2,5% car nous avons atteint notre objectif de 400000 clients sur la wilaya d’Alger.

- Le taux de désabonnement

Le nombre de client est également influencé par le taux de désabonnement, fixé à 0,2% d’après les données historiques fournies par la direction commerciale

- **Actualisation des cash flows prévisionnels**

Les Cash flows prévisionnels doivent être actualisés en utilisant la formule suivante :

$\text{Cash flows actualisés} = \text{Cash-flows prévisionnels} \cdot (1 + \text{taux d'actualisation})^{-n}$

Ou n est la durée de vie de projet.

2.2.3.5 Le calcul des critères de choix d’investissement

Conditionnés par la disponibilité des données, nous avons opté pour le calcul de la Valeur Actuelle Nette, le Taux de Rentabilité Interne, L’indice de profitabilité et le délai de récupération.

Tableau 19 : Les critères de choix d’investissement du projet FTTH pour la période 2022-2023 au niveau de la Wilaya d’Alger

Montant en KDA

Critère	Valeur
Valeur Actuelle Net	47746929,76
Taux de Rentabilité interne	17,30%
Indice de profitabilité	2,515775548
Délai de récupération	6 ans et 4 mois

Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

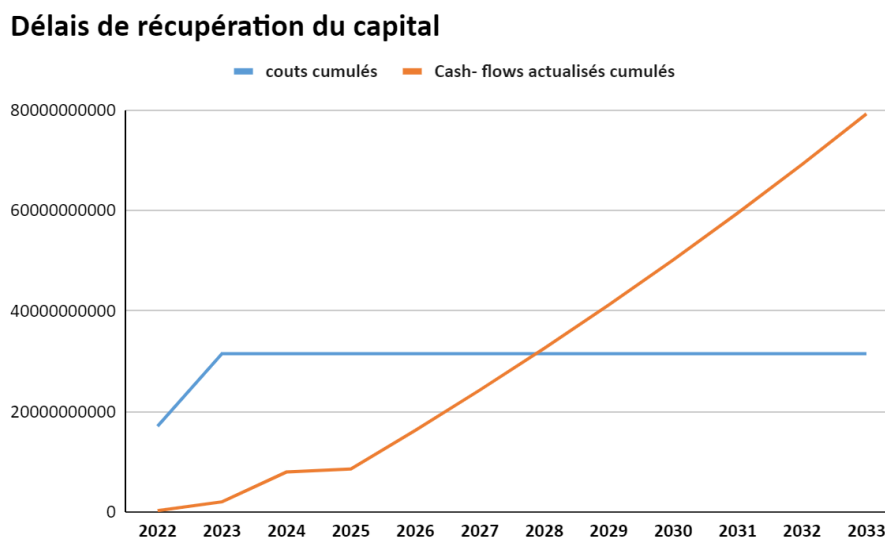
Le tableau suivant démontre que :

- ✓ La valeur actuelle nette est positive cela indique que les cash-flows actualisés dépassent le capital investi ce qui signifie que le projet FTTH est rentable.
 - ✓ Le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'actualisation, d'où le projet est rentable
 - ✓ L'indice de profitabilité obtenu nous indique que chaque unité monétaire investie ou dépensée, Algérie Télécom génère 2,5 unités monétaire de profit.
 - ✓ Puisque le délai de récupération du capital est inférieur à 11 ans donc le projet est rentable
- Donc les critères de choix d'investissement démontrent clairement que le projet FTTH sera rentable pendant toute sa durée de vie estimée à 11 ans.

2.2.3.6 Le délai de récupération du capital investi

Représente un indicateur qui mesure la durée de récupération du capital investi de ce projet

Figure 15 : Délai de récupération du capital pendant la période 2022-2033 du projet de la fibre optique au niveau de la Wilaya d'Alger



Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT.

Commentaire

Selon le graphique présenté, il est évident que Algérie Télécom parviendra à recouvrir son capital investis et à réaliser des bénéfices à partir de l'année 2028, au cours de la période allant de 2022 à 2033.

Le délai de récupération du capital investi est de 6ans et 4 mois en février 2027.

2.3 La Politique de financement

Cette sous-section concerne la politique de choix de financement divisé en deux parties : Une présentation de la politique de financement adoptée par Algérie Télécom pour financer le projet de la fibre optique et une mise en pratique de cette politique, en examinant les différents moyens de financement disponibles pour Algérie Télécom à travers une analyse des données et des calculs des ratios financiers.

2.3.1 Présentation de la politique de choix de financement au sein d'Algérie Télécom

Pour évaluer la politique de financement mise en place à Algérie Télécom, nous avons visité le département Budget et Contrôle de Gestion.

Selon le responsable du département Budget :

2.3.1.1 Processus de planification financière annuelle

La politique de financement des projets au sein d'Algérie Télécom est un processus important qui démarre chaque année dès le mois de septembre. Ce processus suit plusieurs étapes nécessaires pour s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La première étape de ce processus est la rédaction d'une lettre de cadrage, qui a pour but de définir les objectifs, les contraintes de réalisation des projets envisagés pour l'année à venir N+1, puis Algérie Télécom lance une campagne budgétaire complète. Pendant cette étape des projets prévus sont budgétisés, ce qui permet de déterminer avec précision les ressources financières nécessaire à la réalisation des projets identifiées.

2.3.1.2 Source de financement du projet FTTH

Depuis dix ans, Algérie Télécom finance ses projets, investissement, notamment le déploiement de la fibre optique, avec ses propres fonds. Cela témoigne sa capacité à générer des ressources internes suffisantes pour soutenir ses activités.

2.3.1.3 Le plan de la trésorerie

Chaque année, un plan de trésorerie détaillé est élaboré, prenant en compte à la fois les encaissements provenant de trois catégories de clients : le grand public, les entreprises (Corporate) et l'interconnexion, et les décaissements liés aux investissements, aux charges d'exploitation, aux dividendes et aux impôts sur les bénéfices.

En cas d'une trésorerie déficitaire la direction de Budget propose trois scénarios pour rendre la trésorerie positive, l'un de ses solutions est de limiter les investissements, reporter

des projets d'autres structures ou proposer un financement externe de chez la banque national d'Algérie (BNA).

La décision revient toujours au conseil d'administration, qui doit valider l'un des scénarios et approuver le budget afin que toutes les structures puissent commencer leur travail dès le début de l'année suivante.

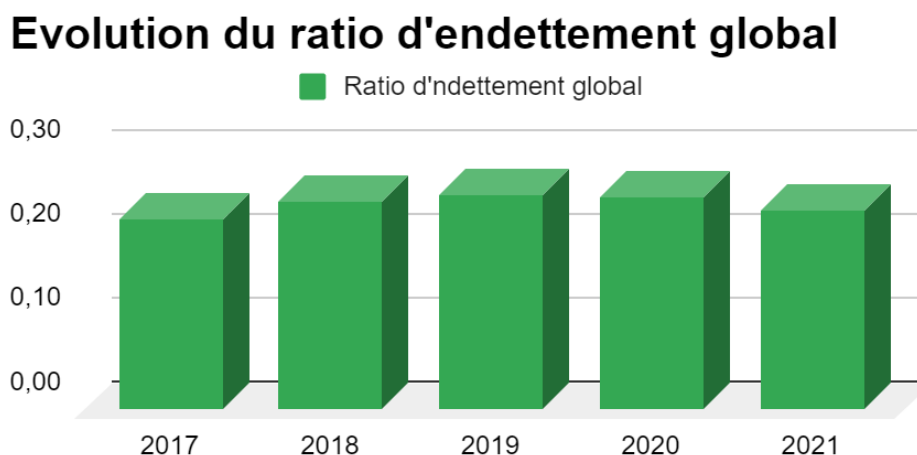
2.3.2 Analyse de la politique de financement

L'objectif est d'effectuer un examen des états financiers d'Algérie Télécom afin de détecter les différents potentiels de financement et ce en calculant certains indicateurs financiers.

2.3.2.1 Le ratio d'endettement global

Le ratio d'endettement global est un indicateur financier qui mesure la proportion des dettes d'une entreprise par rapport à ses ressources totales, il permet d'évaluer le niveau d'endettement de l'entreprise.

Figure 16 : Évolution du ratio d'endettement global d'AT pour la période 2017-2021



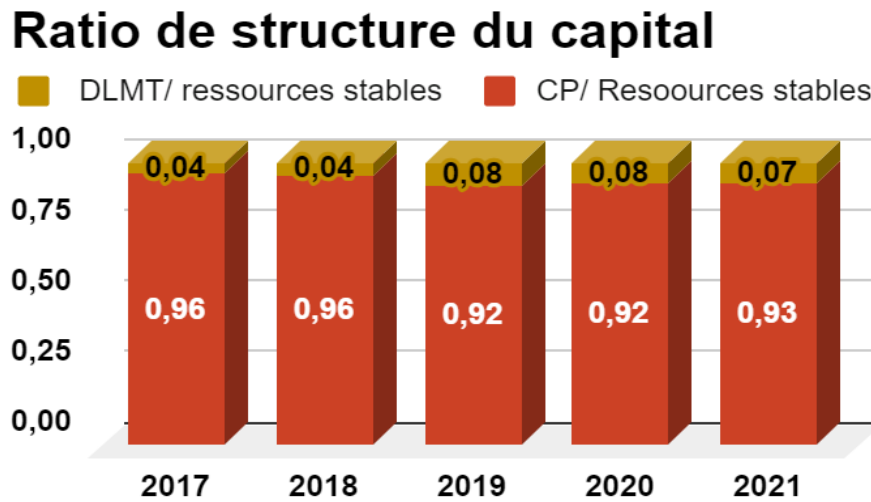
Source : Élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Sur la période de 2017 à 2021, le ratio d'endettement global d'Algérie Télécom montre une tendance relativement stable, avec une variation de 0,22 à 0,25. En 2017 et 2021, on constate une légère diminution, ce qui peut suggérer une politique de gestion prudente de la dette ou une amélioration de la situation financière de l'entreprise. Alors on peut dire qu'il y a une stabilité financière et une capacité continue à respecter ses obligations financières.

On remarque que le ratio représente des valeurs faibles justifiées par une politique de gestion prudente de la dette.

Figure 17 : Le ratio de la structure du capital



Source : Elaboré par nos soins à partir des données d'AT

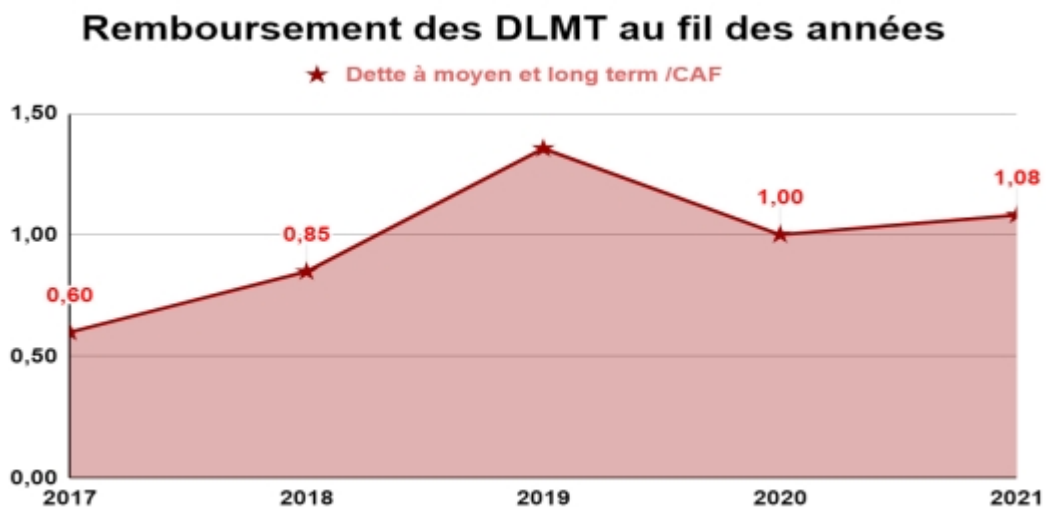
Commentaire

D'après le ratio de structure de capital, on peut conclure que Algérie Télécom utilise peu de DLMT pour son financement et s'appuie principalement sur ses fonds propres, ce qui peut entraîner un risque de liquidité élevé qui varie entre 0,75 et 0,78

2.3.2.2 Ratio de remboursement des DLMT

Ce ratio mesure la capacité de Algérie Télécom à rembourser ces dettes à long et à moyen terme en utilisant sa capacité d'autofinancement.

Figure 18 : Remboursement des DLMT pour la période 2017-2021 au sein d'AT



Source : Elaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Le ratio de remboursement des dette long et moyen terme (DLMT) d'Algérie télécom montre une tendance générale à la hausse, passant de 0,60 à 1,08. Cela suggère une amélioration de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long et moyen terme en utilisant sa capacité d'autofinancement (CAF). En 2018, le ratio a augmenté d'une manière significative, indiquant un bon remboursement des DLMT par la CAF, qui a diminué de 28,09% par rapport à l'année précédente. Globalement cela suggère une meilleure santé financière pour Algérie Télécom.

La norme relative au ratio de remboursement des DLMT recommande une valeur comprise entre 3 et 4, cependant dans le cas d'Algérie Télécom ce ratio varie entre 0,3 et 1,4, ce qui explique une grande capacité de remboursement non exploitée.

2.3.2.3 Les immobilisations financières AT

Algérie Télécom détient des actions dans deux entreprises, COMINTAL à (55%) et SATICOM à (67%). Les dividendes issus de ces investissements financiers sont considérés comme une source de financement. Entre 2019 et 2021, Algérie Télécom perçus des dividendes de ces deux filiales.

Figure 19 : Évolution des dividendes reçus d'AT pendant la période 2017-2021

Évolution des dividendes reçus au fil des années



Source : élaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire

Une analyse de tableau des flux de trésorerie montre une croissance significative du montant des dividendes reçues par AT sur cette période. De 2019 à 2021, le montant des dividendes a augmenté de manière remarquable, avec un taux de croissance de 68.43 %.

2.3.3 Propositions

L'examen des états financiers d'AT ont permis de détecter les points suivants :

- ✓ Algérie Télécom présente une structure financière basée sur des engagements plus importants en fonds propres par rapport aux DLMT. Il est donc nécessaire d'ajuster la structure du capital pour atteindre une combinaison optimale de dettes et fonds propres et cela en augmentant la politique d'endettement. Cet équilibre permettra de minimiser le risque liquidatif de l'entreprise.
- ✓ D'une part, Algérie Télécom possède l'opportunité de bénéficier d'un effet de levier financier grâce au taux de rentabilité économique dépassant le coût de la dette. D'autre part elle jouit également d'une capacité de remboursement très importante. Ces deux éléments favorisent le recours aux dettes financières et diminuer davantage l'engagement en fonds propres.
- ✓ Il est impératif d'élaborer un plan de financement permettant d'avoir une vision claire sur les ressources et les emplois sur une période plus au moins longue (de 3 à 5 ans).
- ✓ Ouvrir le capital d'Algérie Télécom pour les investisseurs en bourse pourrait offrir plusieurs avantages, notamment en termes de financement supplémentaire et de réduction de l'intervention et des subventions de l'État, étant donné que l'État est actuellement le seul actionnaire.

2.4 La politique de distribution des dividendes

Cette dernière sous-section portera sur la manière dont Algérie Télécom répartit ses bénéfices.

2.4.1 Présentation de la politique de distribution des dividendes au sein d'Algérie Télécom

La politique de distribution des dividendes au sein d'Algérie Télécom répond aux exigences mises par le Groupe Télécom Algérie (GTA).

Cette politique est soumise à divers facteurs et décisions internes, comme nous l'a expliqué le responsable du budget chez Algérie Télécom lors de notre discussion

Lorsque Algérie Télécom réalise un résultat positif, le groupe GTA fait appel à la société pour récupérer sa part de dividendes. Le pourcentage des dividendes versés peut varier d'une année à l'autre, selon les décisions prises par le conseil d'administration.

Algérie Télécom essaie toujours de garder la plupart des bénéfices dans l'entreprise, Cela lui permet de garder une certaine capacité de s'autofinancer et de soutenir ses grands investissements nécessitant des financements réguliers comme le projet de fibre optique.

Une fois les dividendes versés au groupe, celui-ci peut gérer ces fonds comme il le souhaite. Dans la plupart des cas, ces fonds sont placés dans des banques afin de générer des intérêts.

Cette stratégie vise à maximiser les rendements sur les fonds disponibles tout en assurant une certaine liquidité pour les projets futurs du groupe.

Algérie Télécom verse également une partie de ses bénéfices vers les réserves légales, conformément à la loi. Lorsque ces réserves atteignent leur troisième année, la société est tenue de les distribuer ou d'augmenter son capital par ces réserves.

2.4.2 Analyse de la politique de distribution des dividendes pendant la période 2017-2021

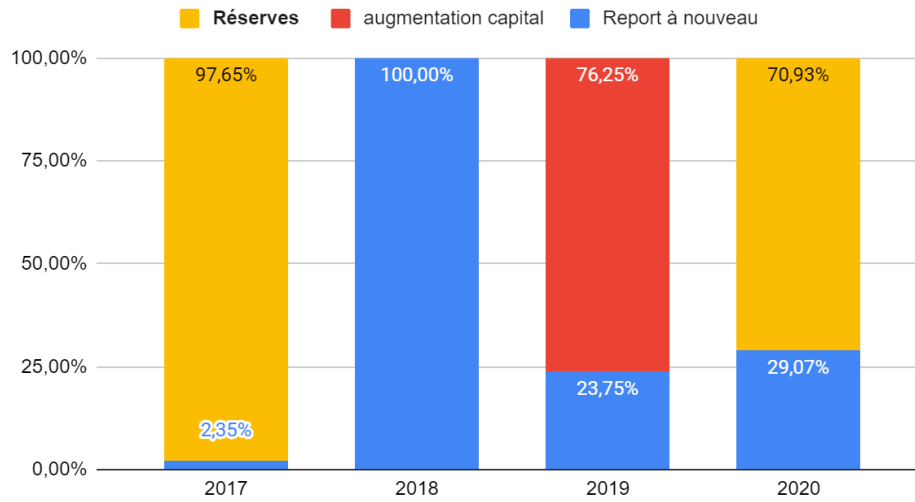
Selon les données présentées dans les états financiers d'Algérie Télécom pour la période de 2017 à 2021, une observation importante a été faite concernant la répartition du résultat de l'exercice, tels qu'indiqués dans le bilan et le tableau des flux de trésorerie.

Pour les années 2017, 2018 et 2020, le bénéfice net de l'entreprise a été principalement utilisé pour rembourser les déficits accumulés des années antérieures, tandis que le reste a été affecté à l'augmentation des réserves.

En revanche, en 2019, Algérie Télécom a décidé d'augmenter son capital social de 88%, donc elle a consacré une partie de son bénéfice et 59 % de ses réserves légales pour cette augmentation.

Figure 20: Répartition du résultat net durant la période 2017-2020 au sein d'AT

Distribution du résultat net



Source : Elaboré par nos soins à partir des données d'AT

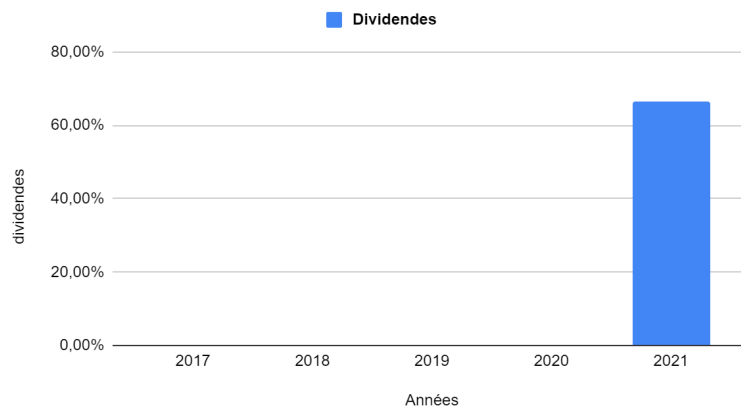
Commentaire

Le graphique suivant montre que la répartition du résultat net diffère d'une année à l'autre. En 2021, nous n'avons pas pu déterminer l'affectation précise du résultat net, et nous ne disposons pas des données pour l'année 2022.

Finalement, pour l'année 2021, il a été observé qu'Algérie Télécom a intégré une distribution de dividendes de 66% du résultat net, comme le suggère le tableau des flux de trésorerie. Cela indique un changement de politique financière de l'entreprise, passant de la consolidation des réserves et remboursement des déficits à une distribution de bénéfices au groupe Algérie Télécom.

Figure 21: Les dividendes distribuées durant la période 2017-2021 au sein d'AT

La distribution des dividendes au sein d'AT



Source : Elaboré par nos soins à partir des données d'AT

Commentaire :

Ce graphique montre que pendant la période 2017-2021 les dividendes n'ont été distribués qu'en 2021

2.4.3 Propositions

Afin de pouvoir formuler des propositions concernant une distribution de dividendes stable, il est essentiel d'élaborer un plan de financement qui représente les ressources et les emplois engendrés par AT pendant plus de 10 ans et permettant par conséquent de déterminer la fréquence optimale de cette politique. Toutefois pour des raisons relatives au manque de certaines informations nous n'avons pu à notre niveau établir un tel plan.

D'autre part, force est de constater que l'actionnariat d'AT n'est pas diversifiée (un seul actionnaire en l'occurrence l'Etat) et donc il n'y a pas d'exigence de mettre en place une distribution des dividendes généreuse.

Conclusion du chapitre 2

Après avoir examiné et analysé la stratégie financière d'Algérie Télécom, nous pouvons tirer plusieurs conclusions importantes.

Tout d'abord, notre étude a été menée à travers une série d'entretiens semi-directifs avec les responsables de l'entreprise, ainsi que des visites dans différentes directions concernées par notre analyse.

Nous avons élaboré un diagnostic financier détaillé couvrant la période de 2017 à 2021, en utilisant les données fournies par l'entreprise telles que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

En outre, nous avons réalisé une analyse descriptive de la gestion de trésorerie de l'entreprise dans ces trois cycles : exploitation, financement et investissement.

Une étude prévisionnelle du projet FTTH dans la wilaya d'Alger pour la période de 2022 à 2033 a également été entreprise, et des ratios financiers ont été calculés pour éclairer les décisions de financement. Enfin, nous avons observé le processus de distribution des dividendes ainsi que la répartition du résultat net.

Cette analyse nous a permis de mieux comprendre les pratiques financières d'Algérie Télécom et de formuler quelques recommandations pour chacune de ces politiques financières.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans un environnement économique concurrentiel et qui connaît une progression continue, la stratégie financière joue un rôle crucial dans la pérennité et la réussite de l'entreprise, tout en permettant de renforcer ses rendements et de s'adapter aux changements des marchés. Cela est possible grâce à des études prévisionnelles pertinentes facilitant les décisions financières en matière de gestion de la trésorerie, d'investissement, de financement et de distribution des dividendes.

Notre travail de recherche s'est attelé à établir une analyse critique de la stratégie financière actuelle d'AT tout en proposant des solutions alternatives afin de renforcer et améliorer ses politiques financières.

Nous avons abordé notre mémoire de fin d'études par un chapitre théorique où on a passé en revue les différents concepts liés à la stratégie financière concernant le diagnostic financier, la politique de gestion de la trésorerie, la politique de choix d'investissement, la politique de choix de financement et en dernier la politique de distribution des dividendes. Sur le plan pratique nous avons effectué un stage à la direction générale d'Algérie Télécom, afin d'évaluer la stratégie financière actuelle adoptée par l'entreprise et tenter de proposer de nouvelles pratiques à suivre.

Une présentation succincte de l'organisme d'accueil, son historique, ses objectifs et sa structure organisationnelle, ainsi que les tâches principales des cinq divisions et directions que nous avons visitées, ont été citées en première lecture.

Notre étude de cas a consisté en une description de la stratégie financière d'AT basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables des différentes divisions, ainsi qu'en une étude analytique dans le but de proposer de nouvelles pratiques à adopter.

Ce travail a consisté à établir dans un premier temps un diagnostic financier d'AT permettant de faire un constat de la santé financière de l'entreprise durant la période d'étude. Concernant la gestion de la trésorerie nous avons examiné les composantes du tableau des flux de trésorerie (encaissements et décaissements) afin de proposer des solutions permettant de garder une gestion solide et efficace.

Nous nous sommes également penchés sur le projet de déploiement de la fibre optique au niveau de la Wilaya d'Alger en établissant une étude prévisionnelle se projetant de 2022 à 2033 et comprenant le calcul des cash-flows actualisés, le capital investi ainsi que les critères d'évaluation du choix d'investissement.

De même, un examen des états financiers a été réalisé, permettant le calcul des ratios et suggérant les moyens de financement les plus adaptés à la situation financière de

Conclusion Générale

l'entreprise. Cependant, en raison de la confidentialité de certaines données d'AT nous avons pu élaborer un plan de financement.

Pour ce qui est de la distribution des dividendes, après analyse du bilan et du TFT, il s'avère que cette opération, n'a été effectuée qu'une seule fois, à savoir en 2021. Faute de plan de financement nous ne pouvons avancer aucune proposition à ce sujet.

L'entame de notre recherche a consisté à établir un diagnostic financier de l'entreprise par le biais d'une enquête réalisée auprès de la Direction du Budget et de Contrôle de gestion (précédemment dénommée Tableau de Bord) en récoltant les informations nécessaires fournies par le responsable chargé d'élaborer l'analyse financière. Cela nous a permis de découvrir la manière dont AT réalise un rapport d'activité annuel.

Notre constat est que ce dernier répond bien aux critères exigés validant ainsi la première hypothèse qu'AT dispose bien d'un processus de diagnostic financier bien structuré.

Quant à la politique de gestion de la trésorerie, l'observation et l'analyse du TFT fourni par la direction de la comptabilité nous a permis de constater que les flux générés par l'activité exploitation d'AT (encaissement des créances) sont faibles en proportion des créances inscrites à l'actif du bilan. Cela est probablement dû à une gestion inefficace de sa politique de recouvrement des créances clients rejetant ainsi la deuxième hypothèse et dire que la gestion qu'AT n'est pas prudente.

Nous avons également examiné les études prévisionnelles (volets financier et technique)

Établies par la Direction de la Veille, Étude et Planification pour la prise de décision d'investir dans le projet de la fibre optique. Un entretien avec le cadre responsable de l'étude technico-économique du projet, nous a permis de conclure que leur étude était basée sur des cash-flows non actualisés et que le seul critère d'évaluation du projet était le retour sur investissement (ROI). Ce résultat nous a mené à rejeter la troisième hypothèse et dire qu'AT ne dispose pas d'une démarche efficace en matière de décision d'investissement du projet de la fibre optique

Concernant la politique de financement du projet de la fibre optique, une consultation auprès du département du budget, nous a conduit à conclure qu'Algérie Télécom utilise ses propres fonds pour financer ces projets, par conséquent l'hypothèse 4 est invalidée et Algérie Télécom ne dispose pas de ressources de financement diversifiées.

D'autre part la politique de distribution des dividendes chez AT est basée sur l'affectation d'une partie des bénéfices réalisés au groupe auquel elle appartient à savoir GTA (Groupe

Conclusion Générale

Télécom Algérie) et qui varie d'une année à une autre selon la décision de l'Assemblée Générale d'AT, invalidant ainsi la cinquième hypothèse et dire qu'Algérie Télécom ne dispose pas donc d'une politique de distribution de dividendes généreuse du moins durant la période de notre étude allant de 2017 à 2021.

A l'issue de notre analyse de la stratégie financière d'AT, il ressort qu'il convient de : Améliorer son diagnostic financier en intégrant des indicateurs et des ratios plus pertinents spécifiquement adaptés à son secteur d'activité.

- ✓ Adopter une meilleure politique de recouvrement des créances, afin d'atteindre un équilibre entre les coûts et les liquidités de la trésorerie de l'entreprise.
- ✓ Diversifier les ressources de financement et réévaluer la structure du capital actuelle de l'entreprise afin de trouver un équilibre optimal entre la dette et les fonds propres.
- ✓ Employer des cash-flows actualisés et mettre au point des critères de choix des investissements les plus rentables dans le cadre d'une étude prévisionnelle rigoureuse.
- ✓ Établir une politique de dividendes claire et régulière dans le but de satisfaire les attentes des actionnaires et les besoins de réinvestissement dans l'entreprise.
- ✓ Élaborer un plan de financement à long terme.

Notre stage pratique au sein d'AT s'est heurté à quelques difficultés ayant entravé le bon déroulement de notre étude et l'obtention des meilleurs résultats possibles.

Nous citerons entre autres la confidentialité de certaines données qui nous ont privé d'élaborer un plan de financement.

De plus, il nous a été difficile de récolter certaines informations nécessaires pour notre recherche auprès des services d'AT : dilution des responsabilités et des taches et mauvaise structuration des départements et directions.

Par ailleurs notre stage pratique a été émaillé par un incident technique (incendie au niveau de la DFC), ayant affecté la base de données ORACLE, nous faisant perdre ainsi un temps précieux dans l'élaboration de notre mémoire et ce d'autant plus que nous ne bénéficions que d'une journée par semaine pour ce travail.

En dernier lieu, nous terminons notre étude en proposant les perspectives de recherches suivantes :

- ✓ Digitalisation du processus de la stratégie financière dans l'entreprise. Priorité qui entre en droite ligne avec la politique du gouvernement (numérisation de tous les secteurs économiques).

Conclusion Générale

- ✓ Généralisation de l'étude de la stratégie financière chez AT à d'autres Wilayas concernées par le déploiement de la fibre optique afin d'optimiser le plus possible ce projet stratégique et permettre au plus grand nombre de citoyens d'accéder à Internet.
- ✓ La corrélation entre les politiques financières et la mesure de l'impact de chaque politique sur l'autre afin d'atteindre la performance globale et la stabilité financière.

Au final, notre modeste travail visait à apporter un plus à la stratégie financière d'AT. A travers nos analyses et résultats nous avons émis des recommandations tant soit peu efficaces.

Ce mémoire de fin d'étude n'a pas la prétention de résoudre les carences constatées dans la gestion financière d'AT mais il aura le mérite de mettre en lumière certaines pistes prometteuses pour des recherches ultérieures : digitalisation de la stratégie financière, généralisation de l'étude de la stratégie financière à d'autres Wilayas du pays dans le cadre de la FTTH.

Nous n'oublions pas au passage de remercier tout le corps enseignant de l'ESGEN et en particulier notre directrice de mémoire Madame SELLOU ainsi que tout le personnel d'AT pour leur soutien et leur contribution précieuse à cette étude.

Bibliographie

Les ouvrages

- André FARBER Marie-Paule LAURENT Kim OOSTERLINCK Hugues PIROTTE, (2009), Analyse de projets d'investissement dans Sciences de gestion Synthèse de cours exercices corrigés, collection Synthex, Pearson Education France, Paris, p223
- Annaïck Guyvarc'h, Arnaud Thauvron, Alain Burlaud, (2019), Politique d'investissement dans DSCG 6 FINANCE, Manuel et applications, LMD collection expertise comptable, Foucher, Paris, p286
- Annaïck Guyvarc'h, Arnaud Thauvron, Alain Burlaud, (2022), Politique d'investissement dans DCG 6 FINANCE, Manuel et applications, LMD collection expertise comptable, Foucher, Paris, p139,146
- Béatrice et Francis grandguillot, (2014-2015), L'approche financière de l'entreprise dans Mémentos lmd, Analyse financière, Gualino éditeur, Lextenso éditions, p19
- Béatrice et Francis Grandguillot, (2023), Analyse de la structure financière dans Analyse Financière, tout pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier, En poche, Gualino, Paris, p25
- Brault, Patricia, Bouchand, Jean-Yves, (2019), L'analyse de la rentabilité et du risque supporté par l'entreprise dans DCG, diplôme de comptabilité et gestion, finance d'entreprise, FontainePicard, Paris, p 69
- Christian PRAT DIT HAURET, (2003), Les tableaux de financement et de flux financiers, e-theque, 167 rue Jean Jaurès - 59264 Onnaing, p 17
- Claude-Annie Duplat, (2004), Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert, Paris, p 103
- Delahaye-Duprat, Florence, Delahaye, Jacqueline, Le Gallo, Nathalie, (2022), l'analyse de la rentabilité dans DCG 6 Finance d'entreprise, Expert Sup, Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, P70
- Dov Ogien, (2008), gestion financière de l'entreprise, Dunod, Paris, P2
- Elie Cohen,1991, gestion financière de l'entreprise et développement financier, la collection de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), Paris, p254
- Étienne G. harb, Iryna very zhenko, ASTRID MASSET, PHILIPPE MURAT, (2014), choix d'investissement dans FINANCE, OPENBOOK, Dunod, Paris, p141
- Étienne Harb, Firas Batnini, Xavier Durand, (2016), le choix et le rendement des investissements, Mathématiques financières, éditions Dunod, p 121-122"

- Florence Delahaye-Duprat, Jacqueline Delahaye, Nathalie Le Gallo, (2022), analyse de la rentabilité dans FINANCE D'ENTREPRISE, Expert Sup, Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, p 68
- Florent Deisting, Jean-Pierre Lahille, (2013), Document comptable dans, aide-mémoire ANALYSE FINANCIÈRE, DUNOD, Paris, p 31
- Georges Legros, (2010), Mini Manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD, paris, p 127
- GILLES MEYER, (2023), Top actuel Analyse financière 2023 - 2024, Hachette Éducation, p 18
- Harb, Étienne G, Masset, Astrid, Murat, Philippe, (2014), L'analyse des flux dans FINANCE, Openbook, Dunod, Paris
- Hubert de La Bruslerie (,2010), Analyse Financière Information financière diagnostic et évaluation, Dunod, Paris
- Jouaber-Snoussi, Kaouther • Rigobert, Marie-Josephee, 2016, Les décisions de financement dans TD Finance d'entreprise Ed. 3, TD, Dunod, Paris, P 179-180
- Pascale Recroix, (2022), finance d'entreprises cours et applications corrigées, les carrés DCG, Gualino, Paris, P 162
- Pierre Cabane, 2004, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, p234
- Sébastien RISTORI, (2022), les clés de la finance d'entreprise, ellipse, Paris, p278 et 279

Articles scientifiques

- Alice Bled, LE COMPTE DE RÉSULTAT : DÉFINITION, EXEMPLE SIMPLIFIÉ ET DÉTAILLÉ, <https://libeo.io/blog/comptabilite/compte-de-resultat> , consulté le 22/03/2024 à 17 :40
- Amel ZEMOURI ; Farida BEKOUR, Le diagnostic financier et la stratégie financière comme facteurs clés à l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes, Revue MÂAREF, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/213541> , 12/02/2024 à 19h :50
- Emma Perrin, Effet de levier : qu'est-ce que c'est ? <https://agicap.com/fr/article/effet-de-levier/> , Consulté le 25/02/2024 a 14 :45
- Emma Perrin, Réaliser un bilan financier : guide complet, <https://agicap.com/fr/article/bilan-financier-guide-complet/> , Consulté le 13/02/2024 a 22.28

- Houssam BIRAMANE, Effet de ciseau ou effet ciseaux : définition et illustrations, <https://www.compta-online.com/effet-de-ciseau-ou-effet-ciseaux-definition-et-illustrations-ao3741> ,consulté le 22/03/2024 à 17.55
- Magali Mezerette, Plan de financement : le dossier complet, <https://agicap.com/fr/article/plan-de-financement-definition-methode-exemple/> , Consulté le 07/03/2024 a 16 .24
- Magali Mezerette, Plan de financement : le dossier complet, <https://agicap.com/fr/article/plan-de-financement-definition-methode-exemple/> , Consulté le 07/03/2024 a 16 .24
- Magali Mezerette, Qu'est-ce que la capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise ? Définition, calcul, interprétation, <https://agicap.com/fr/article/capacite-d-autofinancement-caf-definition-calcul-interpretation/#capacit%C3%A9-d'autofinancement-caf--d%C3%A9finition> , (consulté le 18/02/2024 à 23 :00)
- Mareva Gobbini, Dividendes : définition simple, distribution et fiscalité, Selectra, <https://selectra.info/finance/guides/bourse/dividendes>, consulté le 14/04/2024 a 09 : 13
- Mondher Bellalah, (2000), RÉFLEXIONS SUR LA POLITIQUE OPTIMALE DE DIVIDENDES EN PRÉSENCE DE COÛTS D'INFORMATION, <https://www.finance.dauphine.fr/wp-content/uploads/2015/07/cereg200009.pdf> , p4,5, consulté le 03/04/2024 à 2 :43
- Sébastien Beyet, Ratios de rotation : définition et tout ce qu'il faut savoir, <https://agicap.com/fr/article/definition-ratios-rotation/>, Consulté le 20/03/2024 à 13 :55.
- Sébastien Beyet, Tableau de flux de trésorerie : ce qu'il faut savoir (et Template à télécharger), <https://agicap.com/fr/article/tableau-de-flux-de-tresorerie-ce-quil-faut-savoir/>, consulté le 22/03/2024 a 17.16
- Sellsy, gestion de trésorerie, Bilan fonctionnel : définition, construction, analyse et exploitation, <https://go.sellsy.com/blog/bilan-fonctionnel-definition-construction-analyse-et-exploitation> (consulté le 13/02/2024 à 23 :04)

Textes réglementaires :

- Journal officiel, DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, Correspondant au 25 mars 2009, Mercredi 28 Rabie El Aoul 1430, CHAPITRE V L'ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES, P22

Divers

- Mr. Taleb Lotfi, « Cours de Gestion Financière, Analyse financière par les ratios », support de cours à l'école Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales Tunis, Tunis,2018, p 7 et 8
- SELLOU H. « finance d'entreprise, cours, Le diagnostic Financier », support de cours à l'école supérieur de gestion et d'économie numérique, koléa, (2018), P1

Annexes

Annexe 1 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2017

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216299033049 AI : 16293838021					
BILAN ACTIF					
Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017					
SOCIETE					
EDITE LE :21-AVR-21 10:02:16					
A C T I F	Note	N Br ut	N Amort- Prov.	N Ne t	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		3 160 995 622,52	2 414 511 346,14	746 484 276,38	753 206 180,76
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		350 739 208 346,01	228 510 410 706,34	122 228 797 639,67	123 485 888 254,75
IMMOBILISATIONS ENCOURS		6 380 940 583,33	919 920 998,62	5 461 019 584,71	4 036 102 926,53
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		25 587 903 170,00	0,00	25 587 903 170,00	24 487 903 170,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 205 127 548,32	0,00	1 205 127 548,32	1 217 821 673,88
IMPOTS DIFFERES ACTIF		1 916 297 767,30	0,00	1 916 297 767,30	977 011 878,97
TOTAL ACTIF NON COURANT		388 990 473 037,48	231 844 843 051,10	157 145 629 986,38	154 957 934 084,89
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		10 294 301 391,81	1 521 825 392,70	8 772 475 999,11	11 440 227 581,79
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		163 798 829 245,04	95 762 300 138,93	68 036 529 106,11	51 710 544 043,51
AUTRES DEBITEURS		11 905 824 166,16	1 945 553 185,38	9 960 270 980,78	7 787 319 467,56
IMPOTS		6 588 780 532,54	0,00	6 588 780 532,54	8 506 371 694,80
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		29 999 741 840,00	0,00	29 999 741 840,00	9 573 890 850,00
TRESORERIE		13 944 399 383,96	0,00	13 944 399 383,96	14 005 377 584,82
TOTAL ACTIF COURANT		236 531 876 559,51	99 229 678 717,01	137 302 197 842,50	103 023 731 222,48
TOTAL GENERAL ACTIF		625 522 349 596,99	331 074 521 768,11	294 447 827 828,88	257 981 665 307,37

Annexe 2 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2017

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons

Mohammadia RC : 18083B02

IF : 000216299033049

AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

SOCIETE

EDITE LE :21-AVR-21 10:02:16

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		61 275 180 000,00	61 275 180 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		51 034 678 068,78	46 078 137 756,90
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		15 770 989 118,84	6 239 748 324,75
AUTRES CAPITAUX PROPRES		26 657 832 005,57	26 646 598 128,95
REPORT A NOUVEAU		- 369 896 542,20	- 1 283 208 012,87
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		154 368 782 650,99	138 956 456 197,73
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 610 297 022,99	2 623 588 761,42
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		358 184 351,45	467 383 572,29
AUTRES DETTES NON COURANTES		153 019 500,30	153 015 501,52
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		18 681 174 852,49	14 197 324 097,37
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		21 802 675 727,23	17 441 311 932,60
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		53 461 307 141,77	50 147 983 135,82
IMPOT		32 815 280 870,29	29 440 552 365,84
AUTRES DETTES		31 978 417 688,34	21 733 436 737,90
TRESORERIE PASSIF		21 363 750,26	261 924 937,48
TOTAL PASSIFS COURANTS III		118 276 369 450,66	101 583 897 177,04
TOTAL GENERAL PASSIF		294 447 827 828,88	257 981 665 307,37

Annexe 3 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2018

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216299033049

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

SOCIETE

EDITE LE :14-AVR-21 13:41:59

A C T I F	Note	N Bru t	N Amort- Prov.	N Ne t	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		4 311 604 323,48	2 807 844 126,89	1 503 760 196,59	746 484 276,38
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		363 132 789 017,18	238 437 611 558,81	124 695 177 458,37	122 228 797 639,67
IMMOBILISATIONS ENCOURS		8 500 823 425,47	919 920 998,62	7 580 902 426,85	5 461 019 584,71
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		375 670 000,00	0,00	375 670 000,00	25 587 903 170,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 330 359 764,76	0,00	1 330 359 764,76	1 205 127 548,32
IMPOTS DIFFERES ACTIF		2 325 952 327,55	0,00	2 325 952 327,55	1 916 297 767,30
TOTAL ACTIF NON COURANT		379 977 198 858,44	242 165 376 684,32	137 811 822 174,12	157 145 629 986,38
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		11 550 827 979,26	1 197 446 555,84	10 353 381 423,42	8 772 475 999,11
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		174 516 670 705,68	83 514 132 666,22	91 002 538 039,46	68 036 529 106,11
AUTRES DEBITEURS		14 561 089 090,42	4 514 367 366,08	10 046 721 724,34	9 960 270 980,78
IMPOTS		11 711 940 638,77	0,00	11 711 940 638,77	6 588 780 532,54
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		28 890 805 870,00	0,00	28 890 805 870,00	29 999 741 840,00
TRESORERIE		14 293 729 724,00	0,00	14 293 729 724,00	13 944 399 383,96
TOTAL ACTIF COURANT		255 525 064 008,13	89 225 946 588,14	166 299 117 419,99	137 302 197 842,50
TOTAL GENERAL ACTIF		635 502 262 866,57	331 391 323 272,46	304 110 939 594,11	294 447 827 828,88

Annexe 4 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2018

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons
Mohammadia RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

SOCIETE

EDITE LE :14-AVR-21 13:41:59

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		61 275 180 000,00	61 275 180 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		66 435 770 645,42	51 034 678 068,78
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		19 044 745 551,28	15 770 989 118,84
AUTRES CAPITAUX PROPRES		26 657 832 005,57	26 657 832 005,57
REPORT A NOUVEAU		- 26 119 306 630,98	- 369 896 542,20
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		147 294 221 571,29	154 368 782 650,99
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 289 500 050,17	2 610 297 022,99
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		420 889 905,11	358 184 351,45
AUTRES DETTES NON COURANTES		154 730 248,79	153 019 500,30
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		19 334 326 778,75	18 681 174 852,49
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		22 199 446 982,82	21 802 675 727,23
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		70 436 268 919,87	53 461 307 141,77
IMPOT		35 114 165 358,68	32 815 280 870,29
AUTRES DETTES		25 645 443 025,74	31 978 417 688,34
TRESORERIE PASSIF		3 421 393 735,71	21 363 750,26
TOTAL PASSIFS COURANTS III		134 617 271 040,00	118 276 369 450,66
TOTAL GENERAL PASSIF		304 110 939 594,11	294 447 827 828,88

Annexe 5 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2019

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

SOCIETE EDITE LE :20-JUN-21 19:02:04

A C T I F	Note	N Bru t	N Amort- Prov.	N Ne t	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		4 921 417 853,98	3 379 523 698,89	1 541 894 155,09	1 503 760 196,59
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		392 096 119 439,98	249 331 828 616,70	142 764 290 823,28	124 695 177 458,37
IMMOBILISATIONS EN COURS		9 865 961 783,68	0,00	9 865 961 783,68	7 580 902 426,85
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		417 670 000,00	0,00	417 670 000,00	375 670 000,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 632 235 431,82	0,00	1 632 235 431,82	1 330 359 764,76
IMPOTS DIFFERES ACTIF		2 753 974 871,34	0,00	2 753 974 871,34	2 325 952 327,55
TOTAL ACTIF NON COURANT		411 687 379 380,80	252 711 352 315,59	158 976 027 065,21	137 811 822 174,12
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		11 602 111 780,93	879 196 603,48	10 722 915 177,45	10 353 381 423,42
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		182 214 323 420,63	73 869 165 058,28	108 345 158 362,35	91 002 538 039,46
AUTRES DEBITEURS		8 862 347 761,59	4 334 148 189,44	4 528 199 572,15	10 046 721 724,34
IMPOTS		11 940 537 908,44	0,00	11 940 537 908,44	11 711 940 638,77
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		30 907 371 420,00	0,00	30 907 371 420,00	28 890 805 870,00
TRESORERIE		16 410 374 270,89	0,00	16 410 374 270,89	14 293 729 724,00
TOTAL ACTIF COURANT		261 937 066 562,48	79 082 509 851,20	182 854 556 711,28	166 299 117 419,99
TOTAL GENERAL ACTIF		673 624 445 943,28	331 793 862 166,79	341 830 583 776,49	304 110 939 594,11

Annexe 6 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2019

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons
Mohammadia RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

SOCIETE

EDITE LE :20-JUN-21 19:02:04

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		61 275 180 000,00	61 275 180 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		59 361 209 565,73	66 435 770 645,42
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		23 909 999 386,07	19 044 745 551,28
AUTRES CAPITAUX PROPRES		26 657 832 005,57	26 657 832 005,57
REPORT A NOUVEAU		262 246 711,38	- 26 119 306 630,98
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		171 466 467 668,75	147 294 221 571,29
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 031 817 320,72	2 289 500 050,17
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		205 160 602,62	420 889 905,11
AUTRES DETTES NON COURANTES		503 652 916,49	154 730 248,79
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		43 204 305 645,96	19 334 326 778,75
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		45 944 936 485,79	22 199 446 982,82
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		60 654 528 537,88	70 436 268 919,87
IMPOT		37 802 280 659,86	35 114 165 358,68
AUTRES DETTES		25 082 236 835,83	25 645 443 025,74
TRESORERIE PASSIF		880 133 588,38	3 421 393 735,71
TOTAL PASSIFS COURANTS III		124 419 179 621,95	134 617 271 040,00
TOTAL GENERAL PASSIF		341 830 583 776,49	304 110 939 594,11

Annexe 7 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2020

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

SOCIETE

EDITE LE :03-MAI-21 10:36:46

A C T I F	Note	N Br ut	N Amort- Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		5 966 863 829,23	4 018 952 969,71	1 947 910 859,52	1 541 894 155,09
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		421 672 299 816,79	265 289 437 181,40	156 382 862 635,39	142 764 290 823,28
IMMOBILISATIONS ENCOURS		11 972 844 683,91	0,00	11 972 844 683,91	9 865 961 783,68
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		417 670 000,00	0,00	417 670 000,00	417 670 000,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 515 594 011,86	0,00	1 515 594 011,86	1 632 235 431,82
IMPOTS DIFFERES ACTIF		5 213 253 108,30	0,00	5 213 253 108,30	2 753 974 871,34
TOTAL ACTIF NON COURANT		446 758 525 450,09	269 308 390 151,11	177 450 135 298,98	158 976 027 065,21
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		12 989 766 538,26	840 580 736,51	12 149 185 801,75	10 722 915 177,45
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		185 230 015 371,32	79 098 957 018,03	106 131 058 353,29	108 345 158 362,35
AUTRES DEBITEURS		19 646 719 564,68	4 334 095 053,44	15 312 624 511,24	4 528 199 572,15
IMPOTS		1 795 506 994,86	0,00	1 795 506 994,86	11 940 537 908,44
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		32 010 499 140,00	0,00	32 010 499 140,00	30 907 371 420,00
TRESORERIE		20 678 941 545,71	0,00	20 678 941 545,71	16 410 374 270,89
TOTAL ACTIF COURANT		272 351 449 154,83	84 273 632 807,98	188 077 816 346,85	182 854 556 711,28
TOTAL GENERAL ACTIF		719 109 974 604,92	353 582 022 959,09	365 527 951 645,83	341 830 583 776,49

Annexe 8 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2020

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216299033049 AI : 16293838021			
		BILAN PASSIF	
		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020	
SOCIETE		EDITE LE :03-MAI-21 10:36:46	
P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L"EXPLOITATION)		115 000 000 000,00	61 275 180 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		23 867 764 097,60	59 361 209 565,73
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D"EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		19 675 547 938,33	23 909 999 386,07
AUTRES CAPITAUX PROPRES		26 657 832 005,57	26 657 832 005,57
REPORT A NOUVEAU		- 408 588 601,22	262 246 711,38
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		184 792 555 440,28	171 466 467 668,75
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 054 142 433,58	2 031 817 320,72
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		213 685 378,68	205 160 602,62
AUTRES DETTES NON COURANTES		503 584 295,02	503 652 916,49
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D"AVANCE		42 320 358 308,88	43 204 305 645,96
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		45 091 770 416,16	45 944 936 485,79
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		63 704 292 976,69	60 654 528 537,88
IMPOT		27 980 637 603,27	37 802 280 659,86
AUTRES DETTES		39 857 659 240,51	25 082 236 835,83
TRESORERIE PASSIF		4 101 035 968,92	880 133 588,38
TOTAL PASSIFS COURANTS III		135 643 625 789,39	124 419 179 621,95
TOTAL GENERAL PASSIF		365 527 951 645,83	341 830 583 776,49

Annexe 9 : Bilan actif d'Algérie Télécom en 2021

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2021

SOCIETE

EDITE LE :01-FEV-23 16:28:18

A C T I F	Note	N Bru t	N Amort- Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		7 054 412 562.40	4 830 751 445.46	2 223 661 116.94	1 947 910 859.52
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		446 453 147 552.44	280 216 769 697.77	166 236 377 854.67	156 382 862 635.39
IMMOBILISATIONS ENCOURS		8 325 085 959.00	0.00	8 325 085 959.00	11 972 844 683.91
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		417 670 000.00	0.00	417 670 000.00	417 670 000.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 600 342 654.68	0.00	1 600 342 654.68	1 515 594 011.86
IMPOTS DIFFERES ACTIF		6 629 833 250.97	0.00	6 629 833 250.97	5 213 253 108.30
TOTAL ACTIF NON COURANT		470 480 491 979.49	285 047 521 143.23	185 432 970 836.26	177 450 135 298.98
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		15 072 669 106.06	731 434 719.20	14 341 234 386.86	12 149 185 801.75
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		191 898 130 169.05	87 289 361 345.78	104 608 768 823.27	106 131 058 353.29
AUTRES DEBITEURS		17 644 703 507.84	4 334 095 053.44	13 310 608 454.40	15 312 624 511.24
IMPOTS		1 481 543 385.51	0.00	1 481 543 385.51	1 795 506 994.86
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		25 000 000 000.00	0.00	25 000 000 000.00	32 010 499 140.00
TRESORERIE		17 907 605 357.51	0.00	17 907 605 357.51	20 678 941 545.71
TOTAL ACTIF COURANT		269 004 651 525.97	92 354 891 118.42	176 649 760 407.55	188 077 816 346.85
TOTAL GENERAL ACTIF		739 485 143 505.46	377 402 412 261.65	362 082 731 243.81	365 527 951 645.83

Annexe 10 : Bilan passif d'Algérie Télécom en 2021

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021			
		BILAN PASSIF	
		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2021	
SOCIETE		EDITE LE :01-FEV-23 16:28:18	
P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		115 000 000 000.00	115 000 000 000.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		37 824 050 245.26	23 867 764 097.60
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		12 837 901 695.65	19 675 547 938.33
AUTRES CAPITAUX PROPRES		26 657 832 005.57	26 657 832 005.57
REPORT A NOUVEAU		- 3 816 604 876.17	- 408 588 601.22
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		188 503 179 070.31	184 792 555 440.28
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		1 756 436 785.45	2 054 142 433.58
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		216 915 111.11	213 685 378.68
AUTRES DETTES NON COURANTES		514 081 556.76	503 584 295.02
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		42 079 509 064.53	42 320 358 308.88
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		44 566 942 517.85	45 091 770 416.16
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		55 075 441 354.86	63 704 292 976.69
IMPOT		30 804 154 151.01	27 980 637 603.27
AUTRES DETTES		38 877 785 121.69	39 857 659 240.51
TRESORERIE PASSIF		4 255 229 028.09	4 101 035 968.92
TOTAL PASSIFS COURANTS III		129 012 609 655.65	135 643 625 789.39
TOTAL GENERAL PASSIF		362 082 731 243.81	365 527 951 645.83

Annexe 11 : TCR d'Algérie Télécom en 2017

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017	
	Note	N	N
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		97 757 145 762,50	94 871 408 220,33
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		- 2 186 887,53	13 109 345,65
PRODUCTION IMMOBILISEE		1 410 351 434,22	2 119 715 505,08
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		99 165 310 309,19	97 004 233 071,06
ACHATS CONSOMMES		- 10 797 472 880,75	- 15 000 389 630,06
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 18 530 654 606,17	- 19 559 480 170,91
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 29 328 127 486,92	- 34 559 869 800,97
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		69 837 182 822,27	62 444 363 270,09
CHARGES DE PERSONNEL		- 30 246 741 674,78	- 36 871 942 498,04
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 2 484 796 578,38	- 2 382 944 693,21
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		37 105 644 569,11	23 189 476 078,84
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		2 203 074 371,71	2 526 105 243,61
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 324 417 602,50	- 907 897 824,33
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 23 454 997 557,81	- 21 350 532 710,07
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		2 877 122 327,14	4 073 358 391,35
V RESULTAT OPERATIONNEL		18 406 426 107,65	7 530 509 179,40
PRODUITS FINANCIERS		2 422 221 865,48	1 304 858 244,15
CHARGES FINANCIERES		- 962 360 545,51	- 1 650 118 148,31
VI RESULTAT FINANCIER		1 459 861 319,97	- 345 259 904,16
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		19 866 287 427,62	7 185 249 275,24
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 5 549 907 117,94	- 972 690 394,78
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		929 458 635,33	- 338 721 167,56
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		106 667 728 873,52	104 908 554 950,17
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 91 421 889 928,51	- 99 034 717 237,27
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 245 838 945,01	5 873 837 712,90
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		525 278 466,44	365 910 611,85
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		- 128 292,61	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		525 150 173,83	365 910 611,85
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		15 770 989 118,84	6 239 748 324,75
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

Annexe 12 : TCR d'Algérie Télécom en 2018

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 SOCIETE		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018	
			EDITE LE :24-MAR-22
	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		97 737 526 084,36	97 757 145 762,50
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		- 16 808,54	- 2 186 887,53
PRODUCTION IMMOBILISEE		1 836 363 151,93	1 410 351 434,22
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		99 573 872 427,75	99 165 310 309,19
ACHATS CONSOMMES		- 15 581 093 659,35	- 10 797 472 880,75
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 19 841 381 809,45	- 18 530 654 606,17
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 35 422 475 468,80	- 29 328 127 486,92
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		64 151 396 958,95	69 837 182 822,27
CHARGES DE PERSONNEL		- 31 924 262 155,46	- 30 246 741 674,78
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 2 302 403 831,99	- 2 484 796 578,38
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		29 924 730 971,50	37 105 644 569,11
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		3 127 378 738,74	2 203 074 371,71
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 815 416 289,17	- 324 417 602,50
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 20 176 286 324,56	- 23 454 997 557,81
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		13 080 892 331,71	2 877 122 327,14
V RESULTAT OPERATIONNEL		25 141 299 428,22	18 406 426 107,65
PRODUITS FINANCIERS		1 202 312 158,14	2 422 221 865,48
CHARGES FINANCIERES		- 1 428 455 280,07	- 962 360 545,51
VI RESULTAT FINANCIER		- 226 143 121,93	1 459 861 319,97
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		24 915 156 306,29	19 866 287 427,62
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 6 111 805 426,38	- 5 549 907 117,94
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		30 235 960,02	929 458 635,33
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		116 984 455 656,34	106 667 728 873,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 98 150 868 816,41	- 91 421 889 928,51
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		18 833 586 839,93	15 245 838 945,01
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		212 152 793,80	525 278 466,44
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		- 994 082,45	- 128 292,61
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		211 158 711,35	525 150 173,83
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		19 044 745 551,28	15 770 989 118,84
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCES (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

Annexe 13 : TCR d'Algérie Télécom en 2019

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 SOCIETE 16:40:15		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019	
			EDITE LE :24-MAR-22
	Note	N	N -
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		107 758 050 285,63	97 737 526 084,36
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		- 130 822,10	- 16 808,54
PRODUCTION IMMOBILISEE		2 629 505 734,36	1 836 363 151,93
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		110 387 425 197,89	99 573 872 427,75
ACHATS CONSOMMES		- 12 255 004 714,33	- 15 581 093 659,35
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 21 555 440 794,11	- 19 841 381 809,45
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 33 810 445 508,44	- 35 422 475 468,80
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		76 576 979 689,45	64 151 396 958,95
CHARGES DE PERSONNEL		- 39 062 665 387,15	- 31 924 262 155,46
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 2 392 613 499,45	- 2 302 403 831,99
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		35 121 700 802,85	29 924 730 971,50
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		6 097 983 472,38	3 127 378 738,74
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 543 627 613,12	- 815 416 289,17
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 21 242 076 715,98	- 20 176 286 324,56
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		11 261 328 140,88	13 080 892 331,71
V RESULTAT OPERATIONNEL		30 695 308 087,01	25 141 299 428,22
PRODUITS FINANCIERS		2 300 157 199,88	1 202 312 158,14
CHARGES FINANCIERES		- 1 160 443 556,50	- 1 428 455 280,07
VI RESULTAT FINANCIER		1 139 713 643,38	- 226 143 121,93
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		31 835 021 730,39	24 915 156 306,29
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 9 002 554 828,13	- 6 111 805 426,38
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		735 896 983,09	30 235 960,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		130 046 894 011,03	116 984 455 656,34
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 106 478 530 125,68	- 98 150 868 816,41
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 568 363 885,35	18 833 586 839,93
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		342 128 969,79	212 152 793,80
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		- 493 469,07	- 994 082,45
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		341 635 500,72	211 158 711,35
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		23 909 999 386,07	19 044 745 551,28
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

Annexe 14 : TCR d'Algérie Télécom en 2020

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 SOCIETE 22 16:39:37		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020	
			EDITE LE :24-MAR-
	Note	N	N -
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		112 908 692 846,08	107 758 050 285,63
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		3 211 566,47	- 130 822,10
PRODUCTION IMMOBILISEE		3 044 771 581,25	2 629 505 734,36
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		115 956 675 993,80	110 387 425 197,89
ACHATS CONSOMMES		- 10 375 045 053,97	- 12 255 004 714,33
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 20 211 619 699,83	- 21 555 440 794,11
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 30 586 664 753,80	- 33 810 445 508,44
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		85 370 011 240,00	76 576 979 689,45
CHARGES DE PERSONNEL		- 40 992 345 428,12	- 39 062 665 387,15
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 2 735 533 904,80	- 2 392 613 499,45
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		41 642 131 907,08	35 121 700 802,85
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		4 986 694 176,26	6 097 983 472,38
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 332 025 540,09	- 543 627 613,12
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 25 576 923 728,78	- 21 242 076 715,98
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		217 753 293,35	11 261 328 140,88
V RESULTAT OPERATIONNEL		20 937 630 107,82	30 695 308 087,01
PRODUITS FINANCIERS		4 507 303 335,77	2 300 157 199,88
CHARGES FINANCIERES		- 2 220 585 439,56	- 1 160 443 556,50
VI RESULTAT FINANCIER		2 286 717 896,21	1 139 713 643,38
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		23 224 348 004,03	31 835 021 730,39
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 5 990 945 226,33	- 9 002 554 828,13
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		2 215 054 580,37	735 896 983,09
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		125 668 426 799,18	130 046 894 011,03
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 106 219 969 441,11	- 106 478 530 125,68
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		19 448 457 358,07	23 568 363 885,35
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		227 402 296,18	342 128 969,79
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		- 311 715,92	- 493 469,07
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		227 090 580,26	341 635 500,72
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		19 675 547 938,33	23 909 999 386,07
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCES (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

Annexe 15 : TCR d'Algérie Télécom en 2021

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 SOCIETE 16:29:44		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2021	
			EDITE LE :01-FEV-23
	Note	N	N -
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		117 911 632 189.62	112 908 692 846.08
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		- 141 349.75	3 211 566.47
PRODUCTION IMMOBILISEE		2 610 296 884.18	3 044 771 581.25
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		120 521 787 724.05	115 956 675 993.80
ACHATS CONSOMMES		- 13 630 363 322.05	- 10 375 045 053.97
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 19 458 213 315.77	- 20 211 619 699.83
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 33 088 576 637.82	- 30 586 664 753.80
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		87 433 211 086.23	85 370 011 240.00
CHARGES DE PERSONNEL		- 40 845 896 933.45	- 40 992 345 428.12
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 5 533 541 822.07	- 2 735 533 904.80
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		41 053 772 330.71	41 642 131 907.08
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		5 636 416 716.88	4 986 694 176.26
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 470 198 978.56	- 332 025 540.09
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 30 049 466 751.45	- 25 576 923 728.78
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		1 697 121 547.03	217 753 293.35
V RESULTAT OPERATIONNEL		17 867 644 864.61	20 937 630 107.82
PRODUITS FINANCIERS		4 356 242 018.54	4 507 303 335.77
CHARGES FINANCIERES		- 4 322 626 215.96	- 2 220 585 439.56
VI RESULTAT FINANCIER		33 615 802.58	2 286 717 896.21
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		17 901 260 667.19	23 224 348 004.03
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 5 344 466 508.61	- 5 990 945 226.33
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		215 939 284.21	2 215 054 580.37
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		132 211 568 006.50	125 668 426 799.18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 119 438 834 563.71	- 106 219 969 441.11
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 772 733 442.79	19 448 457 358.07
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		65 168 252.86	227 402 296.18
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	- 311 715.92
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		65 168 252.86	227 090 580.26
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		12 837 901 695.65	19 675 547 938.33
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

Annexe 16 : TFT d'Algérie Télécom en 2021

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		113 783 577 648,00	104 783 805 820,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 70 123 916 644,72	- 51 062 019 704,84
Intérêts et autres frais financiers payés		- 222 100 773,47	- 281 327 998,00
Impôts sur les résultats payés		- 13 708 080 185,91	- 18 903 928 112,87
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		65 168 252,86	227 090 580,18
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		29 794 648 296,76	34 326 053 744,47
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 32 676 562 286,78	- 34 323 088 980,32
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		482 724 786,22	28 459 376,20
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		- 11 190 832 817,15	- 518 252 065,25
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		18 239 867 924,33	164 261 584,53
Intérêts encaissés sur placements financiers		1 307 073 731,58	1 296 888 874,55
Dividendes et quote-part de résultats reçus		115 308 447,66	88 550 827,61
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 23 722 420 214,14	- 32 825 613 542,68
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		- 8 538 255 749,53	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		- 185 141 293,96	- 204 432 452,69
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		- 8 723 397 043,49	- 204 432 452,69
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités		- 274 360 286,50	-248 342 854,82
Virement Inter Compte De Trésorerie			0.00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		- 2 925 529 247,37	1 047 664 894,28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		16 577 905 576,79	15 530 240 682,51
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		13 652 376 329,42	16 577 905 576,79
Variation de trésorerie de la période		- 2 925 529 247,37	1 047 664 894,28
Rapprochement avec le résultat comptable			- 18 627 883 044,05

Annexe 17 : TFT d'Algérie Télécom en 2020

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		104 783 805 820,00	104 788 973 439,26
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 51 062 019 704,84	- 52 529 118 485,73
Intérêts et autres frais financiers payés		- 281 327 998,00	- 232 744 048,31
Impôts sur les résultats payés		- 18 903 928 112,87	- 16 535 674 576,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		227 090 580,18	341 635 500,72
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		34 326 053 744,47	35 832 988 667,73
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 34 323 088 980,32	- 33 206 029 450,73
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		28 459 376,20	887 577 204,71
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		- 518 252 065,25	- 204 267 956,51
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		164 261 584,53	82 651 701,29
Intérêts encaissés sur placements financiers		1 296 888 874,55	1 051 453 596,21
Dividendes et quote-part de résultats reçus		88 550 827,61	68 460 734,06
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 32 825 613 542,68	- 31 320 154 170,97
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		- 204 432 452,69	181 574 212,24
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		- 204 432 452,69	181 574 212,24
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités		-248 342 854,82	- 36 587 176,99
Virement Inter Compte De Trésorerie		0.00	0.00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1 047 664 894,28	4 657 904 694,22
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		15 530 240 682,51	10 872 335 988,29
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		16 577 905 576,79	15 530 240 682,51
Variation de trésorerie de la période		1 047 664 894,28	4 657 904 694,22
Rapprochement avec le résultat comptable		- 18 627 883 044,05	-19 252 094 691,85

Annexe 18 : TFT d'Algérie Télécom en 2019

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		104 788 973 439,26	100 365 775 206,24
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 52 529 118 485,73	- 67 412 106 235,89
Intérêts et autres frais financiers payés		- 232 744 048,31	- 277 073 225,82
Impôts sur les résultats payés		- 16 535 674 576,00	- 16 480 874 192,66
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		341 635 500,72	211 158 711,35
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		35 832 988 667,73	16 961 026 714,86
Flux de trésorerie provenant des activités D'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		- 33 206 029 450,73	- 21 019 429 538,37
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		887 577 204,71	325 832 056,31
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		- 204 267 956,51	591 553 363,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		82 651 701,29	105 642 105,06
Intérêts encaissés sur placements financiers		1 051 453 596,21	413 960 154,12
Dividendes et quote-part de résultats reçus		68 460 734,06	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 31 320 154 170,97	- 19 582 441 859,36
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		181 574 212,24	- 223 045 129,24
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		181 574 212,24	- 223 045 129,24

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		- 36 587 176,99	-226 143 121,93
Virement Inter Compte De Trésorerie		0.00	-1 460 000,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		4 657 904 694,22	-3 076 467 822,69
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		10 872 335 988,29	13 944 399 383,96
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de L'exercice		15 530 240 682,51	10 872 335 988,29
Variation de trésorerie de la période		4 657 904 694,22	- 3 072 063 395,67
Rapprochement avec le résultat comptable		-19 252 094 691,85	-22 116 808 946,95

Annexe 19 : TFT d'Algérie Télécom en 2018

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		100 365 775 206,24	98 177 862 057,79
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 67 412 106 235,89	-68723746915.19
Intérêts et autres frais financiers payés		277 073 225,82	304 754 341,34
Impôts sur les résultats payés		- 16 480 874 192,66	-8 617 165 811,41
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		211 158 711,35	525 150 173,83
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		16 961 026 714,86	21 666 853 846,36
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		- 21 019 429 538,37	- 23 198 394 018,58
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		325 832 056,31	54 017 114,43
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		591 553 363,52	-49 644 641,79
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		105 642 105,06	90 890 867,44
Intérêts encaissés sur placements financiers		413 960 154,12	136 501 782,50
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 19 582 441 859,36	-22 966 628 896,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		- 223 045 129,24	-220 494 471.19
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		- 223 045 129,24	-220 494 471.19

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		-226 143 121,93	1 459 861 319.97
Virement Inter Compte De Trésorerie		-1 460 000,00	-570 000.00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-3 076 467 822,69	- 60 978 200,86
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		13 944 399 383.96	14 005 377 584.82
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		10 872 335 988,29	13 944 399 383.96
Variation de trésorerie de la période		- 3 072 063 395,67	- 60 978 200,86
Rapprochement avec le résultat comptable		-22 116 808 946,95	-15 831 967 319,70

Annexe 20 : TFT d'Algérie Télécom en 2017

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		98 177 862 057,79	102 473 378 222,59
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-68 723 746 915,19	- 79 108 496 008,77
Intérêts et autres frais financiers payés		304 754 341,34	-385 781 467,66
Impôts sur les résultats payés		-8 617 165 811,41	-12 816 296 129,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		525 150 173,83	365 910 611,85
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		21 666 853 846,36	10 528 715 229,01
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		- 23 198 394 018,58	-21 388 333 904,60
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou Incorporelles		54 017 114,43	22 829 679,64
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		-49 644 641,79	- 224 386 813,63
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		90 890 867,44	391 352 540,95
Intérêts encaissés sur placements financiers		136 501 782,50	90 406 466,90
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-22 966 628 896,00	-21 108 132 030,74
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-220 494 471,19	-418 649 624,84
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-220 494 471,19	-418 649 624,84
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités		1 459 861 319,97	- 345 259 904,16

Virement Inter Compte De Trésorerie		-570 000.00	- 510 759 049,94
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		- 60 978 200,86	-11 854 085 380,67
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		14 005 377 584.82	25 859 462 965,49
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		13 944 399 383.96	14 005 377 584.82
Variation de trésorerie de la période		- 60 978 200,86	-11 854 085 380,67
Rapprochement avec le résultat comptable		-15 831 967 319,70	-20 025 229 694,18

Table des Matières

Sommaire	I
Remerciements	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VI
Liste des schémas	VII
Liste des annexes.....	VIII
Liste des abréviations.....	IX
Résumé.....	XI
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Concepts théoriques de la stratégie financière	6
1 Section 01 : Le diagnostic financier comme reflet authentique de la santé financière	8
1.1 Notions générales sur le diagnostic financier.....	8
1.1.1 Définition	8
1.1.2 Les objectifs d'un diagnostic financier	9
1.1.3 Les utilisateurs du diagnostic financier.....	9
1.1.4 Les états financiers	10
1.1.4.1 Bilan.....	10
1.1.4.2 Le compte de résultat.....	10
1.1.4.3 Tableau des flux de trésorerie	10
1.1.4.4 Tableau de variation des capitaux propres.....	10
1.1.4.5 Les annexes.....	11
1.2 Analyse de l'activité.....	11
1.2.1 Soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	11
1.2.2 Capacité d'autofinancement (CAF).....	12
1.2.3 Seuil de rentabilité ou (point mort)	13
1.2.4 Effet de ciseau	13
1.2.5 Ratios d'activité ou de gestion	13
1.2.5.1 Les ratios de rotation globale (ou du capital).....	13
1.2.5.2 Les ratios de rotations des stocks	14
1.2.5.3 Les ratios de rotation des créances clients et des crédits fournisseurs.....	15
1.2.5.4 Les ratios de valeur ajoutée (VA).....	15
1.2.6 Le levier d'exploitation	16
1.3 Analyse de structure	16
1.3.1 Le bilan financier	16

1.3.1.1	L'objectif d'un bilan financier	16
1.3.1.2	Les éléments du bilan financier.....	16
✓	Les actifs	17
✓	Les passifs	17
1.3.2	Le bilan fonctionnel	17
1.3.2.1	L'objectif du bilan fonctionnel	17
1.3.2.2	La construction du bilan fonctionnel	18
•	Le cycle d'exploitation	18
•	Le cycle d'investissement	18
•	Le cycle de financement.....	18
1.3.2.3	Les indicateurs d'équilibre financier.....	18
•	Le fonds de roulement global (FRNG)	18
•	Le besoin en fonds de roulement (BFR)	19
•	Trésorerie Nette (TN).....	19
1.3.2.4	Les ratios de structure	19
1.4	Analyse de la rentabilité.....	21
1.4.1	La rentabilité économique	21
1.4.2	Rentabilité financière	22
1.4.3	Effet de levier	22
1.4.3.1	Le rôle de l'effet de levier	23
1.4.3.2	Les différents effets de levier	23
•	Effet de levier financier	23
•	Effet de levier trading	23
•	Effet de levier bourse	23
✓	La formule de l'effet de levier.....	23
2	Section 02 : Les politiques de la stratégie financière	25
2.1	Politique de la gestion de trésorerie	25
2.1.1	Le flux de trésorerie	25
2.1.2	Tableau des flux de trésorerie	25
2.1.2.1	Objectif du tableau des flux de trésorerie (TFT).....	26
2.1.2.2	Méthodes de conception du TFT	26
✓	La Méthode directe	26
✓	La méthode indirecte	28
2.1.2.3	Les utilités d'un tableau de flux de trésorerie	29
2.2	Fondements théoriques de la politique d'investissements.....	30
2.2.1	Définition de l'investissement.....	30

2.2.2	Les types d'investissements	30
2.2.2.1	Les investissements de remplacement et d'extension	30
2.2.2.2	Les investissements complémentaires et mutuellement exclusifs.....	30
2.2.2.3	Les investissements matériels et immatériels.....	30
2.2.2.4	Les investissements industriels, commerciaux et financiers.....	31
2.2.3	Notion de valeur	31
2.2.3.1	La valeur historique.....	31
2.2.3.2	La valeur d'usage.....	31
2.2.3.3	La valeur de marché	31
2.2.4	Notions de capitalisation et actualisation	31
2.2.5	Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).....	31
2.2.6	L'étude d'un projet d'investissement.....	32
2.2.6.1	Détermination du montant du capital investi	32
2.2.6.2	Détermination des flux de trésorerie générés (Cash-flows).....	33
✓	Les types de flux de trésorerie	33
•	Les flux de la période initiale.....	33
•	Les flux des périodes intermédiaires.....	33
•	Le flux de la période terminale.....	33
2.2.6.3	Durée de vie	33
2.2.6.4	Le taux d'actualisation.....	33
2.2.7	Les critères de sélection des projets d'investissement	34
2.2.7.1	Le délai de récupération du capital	34
2.2.7.2	Valeur actuelle nette	34
2.2.7.3	Le taux interne de rentabilité (TRI)	35
2.2.7.4	L'indice de profitabilité (IP)	35
2.2.8	Les critères globaux	36
2.2.8.1	La valeur actuelle nette globale	36
2.2.8.2	Le taux interne de rentabilité global	36
2.3	Approche conceptuelle sur la sélection des modes de financement.....	36
2.3.1	Définition de la décision de financement.....	37
2.3.2	Les moyens de financement des investissements.....	37
2.3.2.1	L'autofinancement	37
2.3.2.2	L'augmentation du capital	38
•	L'augmentation du capital en numéraire.....	38
•	L'augmentation du capital en nature.....	38
•	L'augmentation du capital par conversion de dettes.....	38

•	L'augmentation du capital par incorporation de réserves.....	38
2.3.2.3	L'endettement	39
2.3.2.4	Le crédit-bail.....	39
2.3.2.5	Les subventions de l'État	39
2.3.2.6	Les cessions d'actifs immobilisés.....	40
2.3.2.7	Les autres fonds propres	40
2.3.3	Le plan de financement	41
2.3.3.1	La définition du plan de financement	41
2.3.3.2	Les objectifs du plan de financement	42
2.3.3.3	Les étapes nécessaires pour réaliser un plan de financement	44
✓	Budgétiser les frais liés à la création d'entreprise.....	44
✓	Recenser et évaluer tous les investissements	44
✓	Calculer le besoin en fonds de roulement.....	44
✓	Déterminer les apports	45
✓	Rechercher tous les financements que l'entreprise peut obtenir	45
✓	Équilibrer le plan de financement et analyser sa cohérence	45
2.4	Cadre conceptuel de la distribution des dividendes	47
2.4.1	La définition de dividende.....	47
2.4.2	Déterminants de la politique de distribution des dividendes	47
2.4.2.1	La fiscalité de l'actionnaire	48
2.4.2.2	Les projets d'investissement	48
2.4.2.3	Le contrôle du management et la limitation des coûts d'agence.....	48
2.4.2.4	Une rémunération dans les Petite et Moyenne Entreprise (PME) non cotées.....	48
2.4.3	Les pratiques de distribution des dividendes	48
2.4.3.1	La distribution de la totalité des bénéfices	48
2.4.3.2	Politique résiduelle des dividendes.....	48
2.4.3.3	L'absence de distribution des dividendes	49
2.4.3.4	La politique de dividendes stable.....	49
Chapitre 2 : Etude de la stratégie financière d'Algérie Télécom		51
1	Section 1 : Présentation organisationnelle et financière d'Algérie Telecom.....	53
1.1	Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
1.1.1	Aperçu historique sur Algérie Télécom	53
1.1.2	L'activité d'Algérie Télécom.....	54
1.1.3	Les objectifs d'Algérie Télécom.....	54
1.1.4	Organigramme d'Algérie Télécom (AT)	55
1.1.4.1	Division Finances et Comptabilité	56

•	Direction de Comptabilité	56
•	Direction Budget et Contrôle de Gestion	56
1.1.4.2	Division Réseau d'Accès	56
1.1.4.3	Direction Veille Étude et Planification	56
1.2	Le diagnostic financier	57
1.2.1	Observation sur le diagnostic financier d'Algérie Télécom (AT).....	57
1.2.2	L'élaboration d'un diagnostic financier	58
1.2.2.1	Analyse de l'activité.....	58
•	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	58
•	La capacité d'autofinancement (CAF).....	60
•	Effet de ciseau	61
•	Seuil de rentabilité	62
•	Les ratios d'activité	63
➤	Les ratios de la valeur ajoutée.....	63
➤	Les autres ratios d'activité	64
1.2.2.2	Analyse de structure.....	65
•	Indices d'équilibre financier	65
➤	Fonds de roulement net global (FRNG).....	65
➤	Besoin de fonds de roulement (BFR).....	66
➤	Trésorerie nette	67
•	Les ratios de structure	68
➤	Ratio de structure capital	68
➤	Les ratios d'équilibre financier	69
➤	Les ratios de liquidités	70
1.2.2.3	Analyse de rentabilité.....	71
•	Les ratios de rentabilité	72
•	Ratio de rotation de l'actif économique.....	73
2	Section 2 : Les politiques de la stratégie financière	74
2.1	La politique de gestion de la trésorerie	74
2.1.1	Présentation détaillée du tableau des flux de trésorerie.....	74
2.1.2	Évaluation du tableau des flux de trésorerie.....	75
2.1.3	Propositions.....	76
2.2	Politique de choix d'investissement.....	77
2.2.1	Présentation du projet d'investissement ' ' Fiber to the home ' ' (FTTH).....	78
2.2.2	La démarche de la décision d'investissement au sein d'Algérie Télécom :	78
2.2.2.1	Aspects techniques du projet FTTH.....	79

2.2.2.2	Aspects financiers du projet FTTH.....	79
2.2.3	Proposition d'une démarche pour la politique d'investissement.....	80
2.2.3.1	La durée de vie	81
2.2.3.2	Le capital investi du projet FTTH	81
•	Le nombre d'accès	81
•	Cout prévisionnel par accès	82
2.2.3.3	Le taux d'actualisation	82
2.2.3.4	Les cash-flows prévisionnels.....	82
•	Données pour le calcul des cash-flows prévisionnels.....	82
•	Actualisation des cash flows prévisionnels	83
2.2.3.5	Le calcul des critères de choix d'investissement	83
2.2.3.6	Le délai de récupération du capital investi.....	84
2.3	La Politique de financement.....	85
2.3.1	Présentation de la politique de choix de financement au sein d'Algérie Télécom.....	85
2.3.1.1	Processus de planification financière annuelle	85
2.3.1.2	Source de financement du projet FTTH.....	85
2.3.1.3	Le plan de la trésorerie.....	85
2.3.2	Analyse de la politique de financement	86
2.3.2.1	Le ratio d'endettement global	86
2.3.2.2	Ratio de remboursement des DLMT	87
2.3.2.3	Les immobilisations financières AT.....	88
2.3.3	Propositions.....	89
2.4	La politique de distribution des dividendes.....	89
2.4.1	Présentation de la politique de distribution des dividendes au sein d'Algérie Télécom	89
2.4.2	Analyse de la politique de distribution des dividendes pendant la période 2017-2021.....	90
2.4.3	Propositions.....	92
	Conclusion Générale	94
	Bibliographie.....	99
	Annexes.....	103
	Table des Matières	126