

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**L'impact de l'accompagnement
administré par Idarati sur la
performance financière des PME**

Présenté par :

Mme
Nada Raounak BELALTA

Encadré par :

Mme
Souad BOUTRIK

Maître de conférences classe « A »

Année universitaire
2025-2026

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**L'impact de l'accompagnement
administré par Idarati sur la
performance financière des PME**

Présenté par :

Mme
Nada Raounak BELALTA

Encadré par :

Mme
Souad BOUTRIK
Maître de conférences classe « A »

Année universitaire
2025-2026

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre théorique de l'accompagnement administratif et de la performance financière	4
Section 1 : Entreprise : Concept, cycle de vie et leviers de développement	4
Section 2 : L'accompagnement administratif et la gestion des entreprises	17
Section 3 : La performance financière : Concepts, pilotage et dispositifs d'évaluation...	28
Chapitre 2 : Étude pratique de l'impact de l'accompagnement sur la performance financière au sein de Idarati	43.
...	
Section 1 : Méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil.....	43
Section 2 : Analyse financière de la situation de l'entreprise	51
Section 3 : Analyse qualitative à travers l'entretien réalisé avec le DAF	74
Conclusion générale	81
Bibliographie	85
Annexes	87
Table des matières	94

Dédicace

Je dédie ce travail,

À mes très chers parents, AHMED et RAZIKA,
Ceux qui ont tout donné pour que je puisse devenir la personne que je suis aujourd'hui. À ceux qui n'ont jamais failli à leur rôle de parents, qui ont toujours été présents, aimants, patients et bienveillants. Aucun mot ne pourra jamais exprimer l'amour, la reconnaissance et la fierté que je ressens d'être votre fille. Merci d'avoir cru en moi, merci pour chaque sacrifice, chaque prière et chaque effort silencieux qui m'ont permis d'avancer. Que Dieu vous garde pour nous et vous accorde une longue vie remplie de bonheur, de santé et de sérénité.

À mon deuxième papa, mon grand frère IHEB,
Celui qui a pris soin de moi depuis que nous étions tout petits, et qui continue encore aujourd'hui à me soutenir dans chacun de mes pas. Celui qui a toujours été présent lorsque j'avais besoin de lui, qui m'a encouragée tout au long de mon parcours scolaire et universitaire, et qui a célébré chacune de mes réussites comme si elles étaient les siennes. Merci pour ton soutien, ta patience, ta présence et pour tous ces gestes que je n'oublierai jamais. Que Dieu t'accorde tout le bonheur du monde et te récompense pour ton immense cœur.

À la grande sœur que la vie a oublié de me donner, ma belle-sœur YOUSRA,
La plus belle addition à notre famille. Merci d'avoir apporté plus de joie, plus de rires, plus de couleurs et plus de vie dans notre foyer. Ta présence parmi nous est une véritable bénédiction, et nous sommes sincèrement chanceux de t'avoir à nos côtés.

À notre petit prince ADEM, ma plus grande source de bonheur,
Merci de faire de moi la tante la plus heureuse au monde. Si seulement je pouvais expliquer à quel point je t'aime, mais aucun mot ne pourra exprimer ce que je ressens pour toi. Ta tante sera toujours là pour toi, aujourd'hui comme demain, et t'aimera infiniment, comme au premier jour.

À ma petite sœur BELKIS, mon premier bébé,
Je n'oublierai jamais le jour où je t'ai tenue dans mes bras pour la toute première fois, le jour où j'ai compris que cette magnifique petite créature ferait partie de ma vie pour toujours. Tu étais et tu resteras le plus beau cadeau que mes parents aient pu me faire. J'espère te voir réussir, grandir et réaliser tous tes rêves, même si au fond je n'ai jamais douté de toi une seule seconde. Je t'aime énormément.

À ma tante adorée RACHIDA,
Merci pour ton affection, ta douceur, tes précieux conseils et ta présence réconfortante dans ma vie. Ton amour et ta bienveillance occuperont toujours une place très spéciale dans mon cœur.

À ma chère cousine RAMLA,

Pour son aide, son accompagnement et ses encouragements tout au long de ce travail. Merci d'avoir toujours été présente lorsque j'en avais besoin.

À toutes mes tantes et tous mes oncles,
Pour votre amour, vos prières et votre soutien constant.

À mes grands-parents, RABAH et FATIMA, que Dieu vous protège et vous accorde santé, bonheur et une longue vie. Et à mes grands-parents, SALAH et YAMINA, qu'Allah vous accueille dans Son vaste paradis.

À toute ma famille, merci pour votre amour et votre soutien.

À ma deuxième famille, mes très chères amies : Hadjer, Tania, Maria, Yousra, Yasmine, Karine, Imene, Khaoula, Manar, Dihya, Wakar, Chaima et Meriem. Merci d'avoir été de véritables amies, dans tout ce que ce mot porte de sincérité et de valeur, je suis profondément reconnaissante au destin de nous avoir réunies. Merci pour chaque rire, chaque souvenir, chaque mot de réconfort et chaque moment partagé. Je suis tellement fière de chacune d'entre vous, et pour les personnes que nous sommes en train de devenir. Ainsi qu'à toutes mes amies, proches ou lointaines, qui ont laissé une belle trace dans ma vie.

À toutes les personnes que j'ai eu la chance de rencontrer durant mon parcours universitaire, et qui ont contribué, de près ou de loin, à faire de moi la personne que je suis aujourd'hui, aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

À mon encadrante, Mme Souad BOUTRIK,
Pour sa disponibilité, son écoute attentive et ses précieux conseils qui m'ont guidée tout au long de ce travail. Merci pour votre accompagnement, votre confiance et votre bienveillance. Je vous adresse ma profonde reconnaissance et mon sincère respect.

Enfin, je me dédie également ce travail à moi-même.
Merci de ne jamais m'avoir abandonnée, même lorsque tout n'était pas parfait, même durant les moments de doute, de fatigue et de peur. Merci d'avoir toujours trouvé la force de continuer, d'avancer et de te relever, peu importe les difficultés. Ne perds jamais cette volonté qui t'habite, cette force silencieuse que seules nous savons réellement jusqu'où elle peut nous mener.

Je te souhaite énormément de réussite dans cette nouvelle étape de ta vie. Et même si l'avenir reste inconnu, nous avons confiance en Dieu et en ses plans, car ils seront toujours les meilleurs pour nous. Peu importe le chemin que prendra ta vie, n'oublie jamais que je serai toujours fière de toi.

Merci.

Remerciements

Avant tout, je remercie Allah le Tout-Puissant de m'avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener ce travail à son terme.

Je tiens à remercier mes parents pour tout ce qu'ils ont fait pour moi. Aucun mot ne pourra jamais exprimer toute ma reconnaissance.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à mon encadrante, Mme Souad BOUTRIK, pour son accompagnement, sa disponibilité, ses précieux conseils ainsi que le temps qu'elle m'a consacré tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce travail.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble des enseignants qui ont contribué à ma formation universitaire et m'ont transmis leurs connaissances tout au long de mon parcours, ainsi que tout le personnel de l'école.

J'adresse également mes sincères remerciements à l'entreprise Idarati, à M. Annabi Idris pour son accueil, à M. Betahar Abdelghani pour son encadrement, ses orientations, ainsi que pour le temps qu'il a consacré à répondre de manière approfondie à l'entretien mené au sein de l'entreprise. Je tiens également à remercier M. Guelloula Mohamed Amine, M. Rabahi Othmane et M. Hamidouche Amine, ainsi que toute l'équipe Idarati, pour leur accueil, leur disponibilité et l'aide apportée durant la période de stage et de collecte d'informations.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail et qui m'ont soutenue tout au long de cette expérience.

Table des figures

1	Le modèle du cycle de vie de l'entreprise	10
2	De la trilogie de l'accompagnement au triptyque entrepreneurial.....	24
3	Le triangle de la performance.....	31
4	Siège de l'entreprise	44
5	L'organigramme	48
6	Entreprises accompagnées par Idarati.....	50

Liste des tableaux

1	Définition des PME selon la réglementation algérienne.....	7
2	Bilan - Actif (2024-2025).....	51
3	Bilan – Passif (2024-2025).....	53
4	Tableau comparatif du compte de résultat 2024-2025.....	55
5	Analyse des ratios de liquidité (2024-2025).....	56
6	Analyse des ratios de rentabilité	58
7	Analyse des ratios de rotation et de délais	61
8	Analyse des ratios de marge	62
9	Analyse des ratios d’endettement et de structure financière.....	64
10	Analyse de la croissance et de la productivité	66
11	Analyse des ratios de structure financière	67

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
PME	Petites et Moyennes Entreprises
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TPE	Très Petites Entreprises
PE	Petites Entreprises
EM	Entreprises Moyennes
GE	Grandes Entreprises
TGE	Très Grandes Entreprises
UTA	Unité de Travail-Année
APCE	Agence Pour la Création des Entreprises
SNC	Entreprise en Nom Collectif
SCS	Société en Commandite Simple
SARL	Entreprise à Responsabilité Limitée
EUURL	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
SPA	Société Par Actions
SCA	Société en Commandite par Actions
PNB	Produit National Brut
PIB	Produit Intérieur Brut
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANSEJ	Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes
CNAS	Caisse Nationale d'Allocation Chômage
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
ROE	Rentabilité financière
CA	Chiffre d'Affaires
TTC	Toutes Taxes Comprises
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
CAF	Capacité d'Autofinancement
FR	Fonds de Roulement
BFR	Besoins en Fonds de Roulement
TN	Trésorerie Nette
DAF	Directeur Administratif et Financier
CNRC	Centre National du Registre du Commerce
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
NIS	Numéro d'Identification Statistique
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
DAC	Dossier d'Activité Commerciale
CACOBATH	Caisse nationale des Congés payés et du chômage Intempéries du secteur de Bâtiments, des Travaux publics et de l'Hydraulique
RH	Ressources Humaines
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
CNAT	Centre National d'Assistance Technique
CNL	Caisse Nationale du Logement
INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
ALCES	Système d'information de Douanier algérien
GS1	Global Standards One

Résumé :

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des exigences administratives de plus en plus complexes, les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées à de nombreux défis. L'accompagnement administratif apparaît ainsi comme un levier important permettant aux entreprises de mieux gérer leurs obligations réglementaires, d'améliorer leur organisation et de renforcer leur prise de décision. Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'impact de l'accompagnement administratif sur la performance financière des PME, à travers une étude de cas réalisé au sein de l'entreprise Idarati, portant sur l'un de ces clients. La démarche adoptée repose sur une analyse financière basée sur les états financiers (bilan et TCR), le calcul et l'interprétation de ratios financiers, complétés par un entretien afin d'approfondir la compréhension des résultats obtenus. Les conclusions de l'étude mettent en évidence la contribution positive de l'accompagnement administratif à l'amélioration de la structure financière et de la rentabilité des entreprises accompagnées, tout en soulignant que la performance financière dépend également d'autres facteurs.

Mots-clés : PME, accompagnement administratif, performance financière, structure financière, rentabilité, Idarati.

ملخص :

في سياق اقتصادي يتسم بتنافس متزايد ومتطلبات إدارية أكثر تعقيداً، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات. يظهر الدعم الإداري كرافعة مهمة تتيح للشركات إدارة التزاماتها التنظيمية بشكل أفضل، وتحسين تنظيمها، وتعزيز اتخاذ القرارات لديها. يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الدعم الإداري على الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة حالة أجريت داخل شركة إدارتي، تتعلق بأحد عملائها. النهج المتبع يعتمد على تحليل مالي يستند إلى البيانات المالية (الميزانية العمومية وبيان التدفقات النقدية)، وحساب وتفسير النسب المالية، مكتملاً بمقابلة لتعميق فهم النتائج التي تم الحصول عليها. تُبرز استنتاجات الدراسة المساهمة الإيجابية للمرافقة الإدارية في تحسين الهيكل المالي وربحية الشركات المرافقة، مع التأكيد على أن الأداء المالي يعتمد أيضاً على عوامل أخرى.

الكلمات المفتاحية : الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدعم الإداري، الأداء المالي، الهيكل المالي، الربحية، إدارتي .

Introduction Générale

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence, la mondialisation des échanges, les transformations numériques et la complexification croissante des procédures administratives, les entreprises sont appelées à développer des capacités d'adaptation et de gestion de plus en plus importantes afin d'assurer leur pérennité et leur compétitivité. Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place stratégique dans le développement économique et social des nations, en raison de leur contribution à la création de richesse, à la réduction du chômage et à la dynamisation du tissu économique national.

En Algérie, les PME constituent aujourd'hui un levier essentiel de diversification économique hors hydrocarbures. Elles représentent une source importante de création d'emplois, d'innovation et d'investissement. Toutefois, malgré leur rôle fondamental dans l'économie nationale, ces entreprises demeurent confrontées à de nombreuses contraintes susceptibles de freiner leur développement et d'affecter leur performance. Parmi ces difficultés figurent notamment les contraintes financières, les insuffisances managériales, les difficultés d'accès à l'information, les problèmes liés au financement, ainsi que la lourdeur et la complexité des démarches administratives.

En effet, les procédures administratives représentent souvent un véritable obstacle pour les entrepreneurs, particulièrement dans les phases de création, de développement ou de régularisation de leurs activités. La multiplicité des formalités, le manque de coordination entre les organismes concernés, les délais administratifs et la complexité réglementaire peuvent engendrer des coûts supplémentaires, ralentir les projets d'investissement et impacter négativement l'efficacité organisationnelle des entreprises. Face à cette réalité, les dispositifs d'accompagnement administratif apparaissent comme des mécanismes essentiels permettant d'orienter, d'assister et de soutenir les entreprises dans leurs différentes démarches.

L'accompagnement administratif ne se limite plus aujourd'hui à une simple assistance technique ou documentaire. Il constitue désormais un véritable outil d'aide à la gestion et à la prise de décision, contribuant indirectement à l'amélioration de la performance globale des entreprises. À travers la simplification des procédures, l'orientation des entrepreneurs, le suivi administratif et l'assistance dans les démarches réglementaires, cet accompagnement peut favoriser une meilleure organisation interne, réduire certaines charges administratives et améliorer l'efficacité opérationnelle des PME.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le dispositif Idarati, qui propose des services d'accompagnement destinés aux porteurs de projets et aux entreprises, notamment dans le domaine

administratif et numérique. En facilitant les démarches administratives et en assurant un suivi adapté aux besoins des usagers, Idarati cherche à contribuer à l'amélioration de l'environnement entrepreneurial et au renforcement de la capacité organisationnelle des PME.

L'intérêt de cette étude réside dans l'analyse du rôle de l'accompagnement administratif dans l'amélioration de la performance financière des petites et moyennes entreprises (PME). Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et des exigences administratives de plus en plus complexes, les PME sont amenées à renforcer leurs pratiques de gestion afin d'assurer leur pérennité et leur développement. À cet égard, l'accompagnement administratif apparaît comme un levier susceptible de contribuer à une meilleure organisation des activités et à une gestion plus efficace des ressources de l'entreprise. Ainsi, le choix de ce thème se justifie par l'importance accordée à cette forme d'accompagnement dans le soutien des PME. L'étude de cas offre un cadre pertinent pour évaluer l'impact de cet accompagnement sur la performance financière des PME accompagnées.

Dès lors, la problématique principale de ce mémoire peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure l'accompagnement administratif assuré par Idarati contribue-t-il à l'amélioration de la performance financière des PME ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique principale de cette étude, il convient de la décliner en un ensemble de questions secondaires permettant d'examiner les différents aspects de la relation entre l'accompagnement administratif et la performance financière des PME. Ces questions sont formulées comme suit :

- **Sous-question 1 :** L'entreprise observe-elle une amélioration de ses ratios financiers grâce à cet accompagnement ?
- **Sous-question 2 :** L'accompagnement administratif contribue-il à l'augmentation du chiffre d'affaires ?
- **Sous-question 3 :** La performance financière dépend-elle uniquement de l'accompagnement administratif ?

Cette étude a pour objectif d'analyser l'impact de l'accompagnement administratif sur la performance financière des PME, à travers une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Idarati. Elle s'inscrit dans la continuité du cadre théorique, en mettant en application les concepts étudiés dans un contexte réel. Dans ce cadre, plusieurs hypothèses ont été formulées.

- **H1 :** L'accompagnement administratif contribue à l'amélioration de la structure financière de l'entreprise.
- **H2 :** L'accompagnement administratif a un impact positif sur la rentabilité.
- **H3 :** La performance financière dépend exclusivement de l'accompagnement administratif.

Pour vérifier ces hypothèses, une méthodologie combinant approche théorique et approche pratique a été adoptée. La partie théorique s'est appuyée sur une recherche documentaire portant sur les concepts liés aux PME, à l'accompagnement administratif, à l'environnement entrepreneurial, aux risques liés aux dispositifs d'accompagnement ainsi qu'à la performance financière et ses outils d'évaluation.

La partie pratique, quant à elle, repose sur une étude de cas réalisé au sein du cabinet Idarati visant à analyser l'impact de l'accompagnement administratif sur la situation financière d'une entreprise accompagnée. Cette étude s'est appuyée sur une analyse comparative des états financiers, notamment le bilan et le tableau des comptes de résultats (TCR), ainsi que sur le calcul et l'interprétation de plusieurs familles de ratios financiers, à savoir les ratios de structure financière, les ratios de liquidité, les ratios d'activité et les ratios de rentabilité.

L'analyse qualitative a été complétée par un entretien semi-directif réalisé avec le responsable administratif et financier de l'entreprise, dans le but d'approfondir la compréhension des résultats obtenus et d'évaluer l'apport réel de l'accompagnement administratif dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

Ce mémoire est structuré en deux chapitres principaux. Le premier chapitre présente le cadre théorique relatif aux PME, à l'accompagnement administratif et à la performance financière. Le second chapitre est consacré à l'étude pratique réalisée au sein du cabinet Idarati, ainsi qu'à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 1

Cadre théorique de l'accompagnement administratif et de la performance financière

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue et une complexité administrative croissante, la performance financière constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour la pérennité et le développement des entreprises. Les organisations, notamment les petites et moyennes entreprises, doivent non seulement maîtriser leurs ressources financières, mais également s'adapter aux exigences institutionnelles et réglementaires qui encadrent leurs activités.

Dans ce contexte, l'accompagnement des entreprises apparaît comme un levier essentiel permettant de soutenir les organisations à différentes étapes de leur cycle de vie, depuis la création jusqu'au développement et à la consolidation de leurs activités. Cet accompagnement vise à réduire les obstacles administratifs, à améliorer la prise de décision et à faciliter l'accès aux dispositifs d'appui existants. En Algérie, les initiatives d'appui se sont progressivement développées afin d'aider les entreprises dans leurs démarches administratives et organisationnelles.

Parmi ces initiatives, le dispositif Idarati s'inscrit dans une logique de simplification administrative et de soutien aux entreprises, en proposant des services destinés à orienter, informer et accompagner les porteurs de projets et les organisations dans leurs démarches administratives. Cet accompagnement peut influencer indirectement la performance financière des entreprises en réduisant les coûts liés aux procédures administratives, en limitant les retards opérationnels et en améliorant l'efficacité organisationnelle.

Ainsi, l'étude de l'impact de l'accompagnement administratif sur la performance financière nécessite l'exploration de plusieurs fondements théoriques relatifs à la performance financière, au pilotage financier, à l'accompagnement des entreprises ainsi qu'au rôle de l'environnement institutionnel dans leur réussite. Le présent cadre théorique a donc pour objectif de présenter les concepts clés, les approches théoriques et les modèles explicatifs permettant d'analyser la relation entre l'accompagnement administré par Idarati et la performance financière des entreprises.

1.1 Section 1 : Entreprise : concept, cycle de vie et leviers de développement

L'entreprise constitue un acteur essentiel de l'économie. Son concept a évolué au fil du temps afin de s'adapter aux transformations économiques et organisationnelles. Il convient donc d'en présenter les notions générales ainsi que l'évolution de son concept.

1.1.1 Approche conceptuelle de l'entreprise

1.1.1.1 Notions générales et évolution du concept d'entreprise

- L'évolution de la notion d'entreprise :

D'après Le Littré (édition de poche, 1990), le terme « entreprise » apparaît pour la première fois au début du XVII^e siècle et désigne initialement « un plan conçu que l'on met en œuvre ». Son usage, notamment dans les expressions telles que société militaire, travaux d'entreprise ou entreprise de rébellion, renvoie principalement à des intentions collectives. L'entreprise désigne alors un groupe restreint d'individus réunis autour d'un objectif commun, avec des connotations essentiellement politiques et militaires, intégrant également une dimension de risque.

Au cours du XVIII^e siècle, la signification du terme évolue progressivement. Les projets prennent une dimension davantage économique et l'entreprise commence à être associée à la notion de « société ». Toutefois, à cette époque, cette dernière ne renvoie pas encore à une définition juridique ou sociologique, mais plutôt à un cercle d'individus partageant un mode de vie commun, des valeurs et des règles de civilité, souvent représentés par le modèle du « salon ».

La société, parfois appelée « compagnie », regroupe alors des individus civils préoccupés autant par les relations sociales que par l'accumulation de richesses matérielles. L'enrichissement apparaît davantage comme une conséquence des interactions sociales que comme un objectif principal. Ainsi, l'entreprise repose à la fois sur une dynamique de sociabilité et sur une logique d'intérêts économiques, deux dimensions généralement associées à la notion de communauté.¹

- Définition de l'entreprise :

La définition de l'entreprise est difficile, bien qu'elle paraisse simple par sa familiarité. Elle a gagné en popularité depuis les années 1980, considérée comme indispensable à la compétitivité et à l'emploi. Malgré cela, les problèmes demeurent dans sa définition, comme l'absence d'entrées appropriées dans certaines encyclopédies. Un consensus existe dans la littérature économique, comme le montre Pareto, qui définit l'entreprise comme un ensemble des facteurs de production. Cependant, cette définition doit être étendue pour inclure les services non marchands des administrations.

L'entreprise est une entité économique indépendante qui assemble les facteurs de production pour produire des biens et des services destinés à être vendus et susceptibles de satisfaire des besoins des particuliers, d'autres entreprises ou des administrations. Ce qui permet de différencier les entreprises des organisations productives non marchandes. Elle répond à plusieurs critères, dont la clarté conceptuelle et la possibilité de classer différents types d'entreprises.²

Bessire, D et al. (2009). Penser l'entreprise comme communauté: fondements, définition et implications. *Management & Avenir*, 30(10), 30-50.

BEITONE, Alain et al. La définition de l'entreprise dans les manuels des sciences économiques et sociales en classe de seconde. *Skholê*, hors-série, 2005, vol. 1, p. 30

- Typologie des entreprises :

Les entreprises peuvent être classées en fonction de plusieurs critères, dont la taille est l'un des plus utilisés en sciences de gestion. Cette classification s'appuie sur plusieurs indicateurs comme le nombre de salariés, la valeur ajoutée, le montant des capitaux investis, la capacité d'autofinancement ou encore le chiffre d'affaires. Cependant, le critère le plus utilisé reste celui des effectifs. Qui classe les entreprises comme suit :

- Les Très Petites Entreprises (TPE) de 0 à 9 salariés.
- Les Petites Entreprises (PE) de 10 à 49 salariés.
- Les Entreprises Moyennes (EM) de 50 à 249 salariés.
- Les grandes Entreprises (GE) de 250 à 2000 salariés.
- Les Très Grandes Entreprises (TGE) plus de 2.000 salariés.³

- Définition de la PME :

La définition des PME en Algérie est régie par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant orientation sur la promotion des PME, qui définit les entreprises selon le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et le total du bilan.

La PME, quel que soit son statut juridique, est définie comme une entreprise de production de biens ou/et de services employant une (1) à 250 personnes, ayant un CA annuel de 02 milliards de dinars ou un CA annuel de 500 millions de dinars, et qui répond aux critères d'indépendance. Dans le cadre de la présente loi, il entend par : salariés ; le nombre de salariés est égal au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés travaillant à temps plein pendant une année. Le temps partiel ou le temps saisonnier sont des fractions d'Unité de travail-année. Il s'agit de l'année du dernier exercice comptable terminé. Limites de chiffre d'affaires ou de total du bilan pour le dernier exercice clos de douze mois. En plus, Entreprise indépendante ; l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises non PME.⁴

Le tableau ci-dessous nous permettra de mieux faire la distinction entre TPE, PE et ME en se basant sur les critères mentionnés précédemment.

³DEBBAHI, Yamina. Le cadre conceptuel des petites et moyennes entreprises : diversité et spécificité. نور مجلة الاقتصادية, للدراسات 2021, vol. 6, no 1, p. 481

SAMIA, Gharbi et al. PME EN ALGERIE : Vers une solution pour un développement économique durable : Opportunités et défis. مجلة الاقتصادية للإدارة, 2018, vol. 2, no 2, p. 209

CHAPITRE 1. CADRE THÉORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ADMINISTRATIF ET DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Tab. 1 : Définition des PME selon la réglementation algérienne

Critères et types d'entreprises	Très Petites Entreprises (T.P.E) ou micro-entreprises	Petites Entreprises (P.E)	Moyennes Entreprises (M.E)
Nombre d'employés	1 à 9	10 à 49	50 à 250
Chiffre d'affaires	< à 20 millions de DA	> à 20 millions et < à 200 millions de DA	> à 200 millions et < à 2 milliards de DA
Total du bilan annuel	< à 10 millions de DA	> à 10 millions et < à 100 millions de DA	> à 100 millions et < à 500 millions de DA

Source : Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant orientation sur la promotion des PME en Algérie.

Ce tableau résume les critères de classification des PME en Algérie selon la réglementation en vigueur.⁵

1.1.1.2 Processus de création d'une entreprise

Selon l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE), « *le processus d'accompagnement des créateurs d'entreprise se déroule en plusieurs étapes, chacune correspondant à des besoins spécifiques d'assistance* ». ⁶

1. Accueil initial :

Consiste à fournir au porteur de projet les informations essentielles concernant les structures juridiques, les régimes sociaux et fiscaux, ainsi que les possibilités de financement et les aides disponibles.

2. Préparation du dossier :

Implique généralement plusieurs rencontres afin de vérifier la faisabilité du projet et d'élaborer un plan de financement destiné à soutenir une demande de crédit ou d'aide.

3. Élaboration du projet de création :

⁵ Journal Officiel de la République Algérienne, "Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise," 2001, articles 5, 6 et 7 ; consulté le 25 février à 18h49, disponible sur : <https://www.joradp.dz>

⁶CUZIN, Romaric et al (2006), Quel appui à la création d'entreprise?, L'Expansion Management Review, vol. 120, n° 1, pp. 96

Englobe l'ensemble des dimensions du projet : commerciale, juridique, financière et stratégique. Certaines formations complètes combinent l'accompagnement du projet avec des sessions de formation animées par différents intervenants selon les thématiques abordées.

4. Suivi post-crétation :

Intervient après le lancement de l'entreprise et peut s'étendre sur une à trois années. Dans certains cas, ce suivi répond à des obligations légales, notamment lorsque des aides publiques sont accordées ou lorsque les organismes de financement souhaitent vérifier la capacité du créateur à rembourser les prêts. Il peut également inclure un accompagnement continu, tel que le tutorat ou l'intégration en pépinière d'entreprises.

L'APCE souligne cependant que très peu de créateurs bénéficient d'un accompagnement complet et structuré couvrant l'ensemble de ces étapes. Les dispositifs dont profitent le plus souvent les entrepreneurs — tels que l'accueil initial, les formations courtes ou l'aide au montage de dossiers — demeurent souvent fragmentés et insuffisamment coordonnés.

Cependant, bien que ce modèle soit issu du contexte français, ses principes d'accompagnement peuvent être rapprochés des dispositifs mis en place en Algérie pour soutenir les porteurs de projet.

1.1.1.3 Choix de la forme juridique

La détermination du statut juridique est une étape essentielle dans la création d'une société, car elle définit les règles de fonctionnement, la responsabilité des associés et l'organisation du patrimoine de la société. Les statuts sont adoptés et publiés au registre du commerce, avec ces caractéristiques. On peut distinguer deux principales structures juridiques : l'entreprise individuelle et l'entreprise sociétaire.⁷

- Entreprise individuelle :

L'entreprise individuelle correspond à une structure dans laquelle l'entrepreneur exerce son activité en tant que personne physique, sans création d'une entité juridique distincte. Dans ce cadre, le patrimoine personnel de l'entrepreneur est confondu avec celui de l'entreprise, ce qui implique que ce dernier est personnellement responsable de l'ensemble des dettes de l'entreprise, sauf dispositions légales spécifiques prévoyant des exceptions.

Le statut d'auto-entrepreneur constitue une forme simplifiée de l'entreprise individuelle, caractérisée par des démarches de création et de gestion allégées ainsi qu'un régime fiscal et social simplifié. Ce statut permet également de cumuler une activité indépendante avec un emploi salarié, offrant ainsi aux entrepreneurs la possibilité d'expérimenter une activité

⁷Ministère du Commerce algérien, 2026. *Choix de la forme juridique de votre entreprise*. Consulté le 02 mars 2026 à 14h50. Disponible sur : <https://www.commerce.gov.dz/fr/choix-de-la-forme-juridique-de-votre-entreprise>

professionnelle tout en conservant la sécurité d'un emploi, ce qui en fait une option particulièrement attractive pour les porteurs de projet souhaitant tester leur initiative avant un engagement plus structuré.

- Entreprise sociétaire :

Une entreprise sociétaire correspond à une structure dans laquelle une personne morale distincte est créée. Contrairement à l'entreprise individuelle, elle implique la constitution d'une entité juridique autonome, indépendante des patrimoines personnels des associés. Cette forme permet de définir clairement les droits et responsabilités de chaque associé et facilite l'organisation, la gestion et le développement de l'entreprise.

Les entreprises sociétaires peuvent être classées selon leur structure juridique en : sociétés de personnes, sociétés à responsabilité limitée et unipersonnelles, et sociétés par actions.

1. Les sociétés de personnes :

• **L'entreprise en nom collectif (SNC) :**

Dans une société en nom collectif, les associés ont une responsabilité solidaire et indéfinie. Ces individus sont tenus de régler des dettes sociales sur leurs propriétés personnelles.

• **La société en commandite simple (SCS) :**

Dans une société en commandite simple, on distingue deux catégories d'associés : les commandités, qui sont des commerçants responsables de manière illimitée des dettes de la société, et les commanditaires, dont la responsabilité se limite strictement au montant de leurs apports. Cette distinction permet de répartir les risques et les engagements entre les associés actifs dans la gestion et ceux qui investissent uniquement des capitaux.

2. Les sociétés à responsabilité limitée et unipersonnelles :

• **L'entreprise à responsabilité limitée (SARL) :**

La SARL est souvent adoptée comme structure juridique pour les entreprises de petite et moyenne taille. Elle se distingue par une responsabilité restreinte des associés à leurs contributions.

• **La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :**

L'EURL représente une forme de SARL composée d'un unique associé, offrant ainsi la possibilité de travailler seul tout en bénéficiant d'une responsabilité limitée.

3. Les sociétés par actions :

• **La société par actions (SPA) :**

Généralement adoptée par les grandes entreprises. Son capital est réparti en actions et la responsabilité des actionnaires s'étend à leurs contributions.

- **La société en commandite par actions (SCA) :**

Représente une structure intermédiaire intégrant des aspects des sociétés de personnes et des sociétés de capitaux. Le capital est réparti en actions, comprenant des associés commandités et des associés commanditaires. La SCA combine des caractéristiques des sociétés de personnes et des sociétés à responsabilité limitée.

1.1.2 Cycle de vie de l'entreprise et impact organisationnel

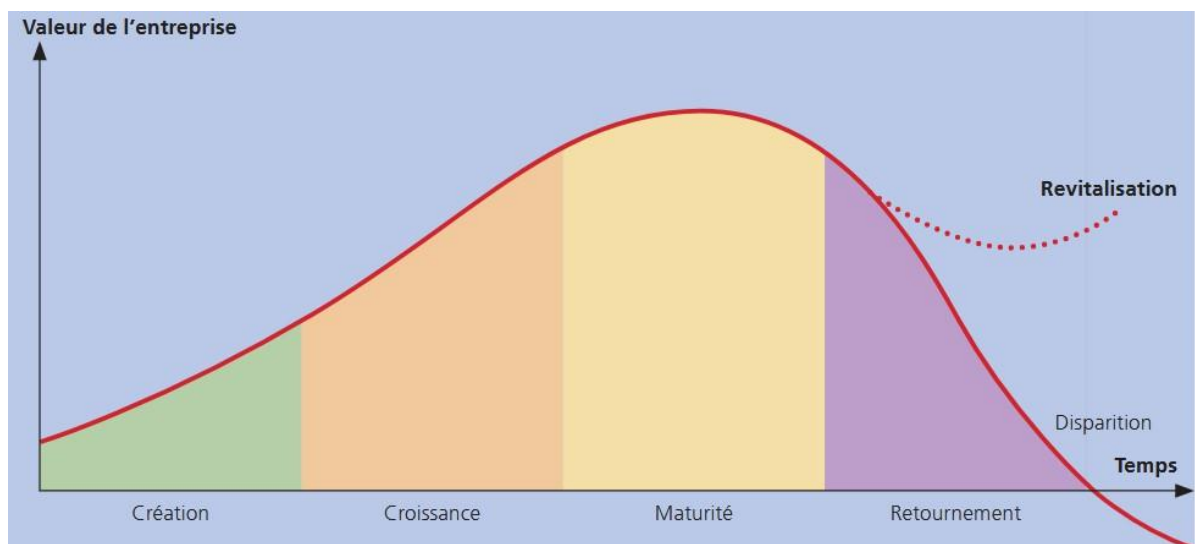
1.1.2.1 Définition du cycle de vie d'une entreprise

Le modèle du cycle de vie illustre les changements au sein de l'entreprise, tels que la transition d'une phase de développement à une autre. Généralement, la croissance n'est pas perçue seulement comme un phénomène quantitatif (hausse du chiffre d'affaires, accroissement du nombre de clients, augmentation du nombre de produits), mais aussi comme un phénomène qualitatif (pérennité du chiffre d'affaires, contentement des clients, maturité des produits). L'inclusion d'autres facteurs comme le chiffre d'affaires, le nombre d'employés ou les profits conduit à des variations distinctes.⁸

1.1.2.2 Phases du cycle de vie de l'entreprise

Voir la figure ci-dessous, qui explique les différentes phases du cycle de vie de l'entreprise.

Fig. 1 : Le modèle du cycle de vie de l'entreprise



Source : FREY, Urs. Les étapes du développement d'une entreprise. pe-Gestion de la petite entreprise, 2009, vol. 2009, no 03, p. 5

⁸Frey, U. (2009). Les étapes du développement d'une entreprise. pe-Gestion de la petite entreprise, 2009(03),4

Selon la figure ci-dessus, on distingue quatre phases du cycle de vie de l'entreprise : la création, la croissance, la maturité et le retournement, que nous allons présenter par la suite.⁹

1. Phase de création :

La première étape englobe toutes les actions requises pour la constitution officielle de l'entreprise. Elle observe l'implémentation. Le business plan repose sur la détection de partenaires et d'investisseurs potentiels. L'entreprise naissante regroupe les diverses ressources nécessaires (financières, humaines, informations). Durant cette étape, il est courant que les entrepreneurs se concentrent davantage sur les éléments techniques et liés au produit. Ils se focalisent sur la production et la commercialisation, alors que les responsabilités de gestion sont fréquemment laissées de côté. La phase de création se distingue aussi par une communication soutenue avec les collaborateurs, ainsi que par un temps de travail considérable et des rémunérations modestes. Les principaux éléments influençant les décisions et les motivations de l'entrepreneur sont les réactions du marché. Le personnel de supervision agit en réponse au comportement des clients.

2. Phase de croissance :

La majorité des entreprises nouvellement établies ne connaissent pas une croissance significative dès leur création. On pense plutôt qu'elles traversent une étape de création dynamique. De l'initiation de l'activité à la mise en place d'une croissance pérenne – généralement, entre la deuxième et la cinquième année d'opération. La phase d'expansion se caractérise par les initiatives mises en place pour améliorer l'efficacité technique et pour se distinguer dans des marchés hautement compétitifs. Au cours de cette étape, les entrepreneurs se focalisent surtout sur les enjeux techniques et tendent à ignorer l'intrusion sur les marchés existants ou la prospection de nouveaux marchés. Cette période est marquée par une hausse de la demande et des ventes, ainsi que l'accroissement du nombre d'employés. Elle peut être stimulée par des progrès technologiques, une stratégie marketing novatrice, une demande intense sur le marché ou la négligence de la concurrence.

3. Phase de maturité :

La société est actuellement en phase de navigation stable. Elle est en phase avec les changements dans les désirs des clients, dispose d'une structure organisationnelle interne performante et mène des opérations de production efficaces. Cette condition peut induire au jour le jour une sorte de confort. L'envie de progression s'estompe, les procédures sont bien établies et l'accent est plus mis sur les éléments internes tels que les conflits.

Le client ne semble plus être au centre des préoccupations, tant pour les nouveaux employés que pour les anciens. La phase de maturité est marquée par une compétition acharnée, l'indifférence des clients face aux services offerts par l'entreprise et une saturation

⁹Idem p 4-6.

du marché. L'enthousiasme initial n'est plus aussi palpable. Les gestionnaires financiers orientent leur supervision en fonction d'objectifs à court terme. Les atouts initiaux de l'entreprise en matière de marketing et de recherche et développement sont désormais relégués au second plan.

4. Phase de retournement :

L'entreprise, confrontée au risque de sa propre extinction, pourrait se redresser grâce à une sorte de « renaissance » ou revitalisation. La dynamique peut se baser sur l'une des trois approches décrites ci-dessous, qui facilitent le démarrage d'une nouvelle étape de développement. L'entreprise n'est donc pas vouée à disparaître (au sens d'une liquidation après avoir atteint un certain niveau de maturité).

- **Développement de nouveaux produits ou services :**

La société pourrait envisager de mettre en place une stratégie en s'appuyant sur la solide base de clients avec qui elle a cultivé de bonnes relations. On peut notamment envisager des services additionnels, l'introduction de nouveaux produits, ou le renforcement des relations commerciales.

- **Entrée sur de nouveaux marchés :**

On peut aussi envisager de gagner de nouveaux marchés ou segments de clients grâce à des produits et services déjà existants. Cette approche a pour but de conquérir une portion du marché global ou de repérer et de s'installer dans un créneau spécifique. La gamme de produits reste inchangée, mais doit être modifiée si nécessaire pour répondre aux exigences spécifiques du marché local.

- **Diversification :**

L'exploration de nouveaux secteurs par le biais de produits ou services destinés à une nouvelle clientèle n'est réalisable que si l'entreprise bénéficie d'une solide assise financière grâce à ses opérations courantes. Cette approche doit être mise en œuvre uniquement si l'entreprise dispose des compétences requises pour le développement et le lancement de produits, ou si elle peut les obtenir par le biais de nouveaux employés. On peut aussi compter sur des collaborations.

1.1.2.3 Les facteurs déclenchant les étapes du cycle de vie de l'entreprise

Il est généralement admis que les causes menant à la transition d'une phase à l'autre sont principalement internes à l'entreprise, et relèvent de sa gestion propre. Les éléments déclencheurs peuvent aussi être externes, tels que les changements dans l'environnement socio-économique provoqués par la situation dans le domaine d'activité ou le pays, l'évolution des conditions économiques, ou même la politique monétaire. Tous ces éléments peuvent causer des problèmes à la société, notamment lorsqu'ils se cumulent ou qu'ils n'ont pas été repérés assez tôt par la direction. L'entreprise est donc contrainte de se redéfinir en adoptant les actions de développement

appropriées : c'est ce qu'on désigne par le terme « turnaround ». L'évolution de la société peut être perçue comme un processus se déroulant en plusieurs phases : formulation, mise en œuvre, contrôle et ajustement des objectifs. Il est crucial de reconnaître la nécessité de la transformation organisationnelle.¹⁰

1.1.3 Défis et leviers de développement des entreprises

1.1.3.1 Les contraintes de développement des PME en Algérie

- **Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines :**

L'économie informelle regroupe les activités économiques réalisées sans respect des obligations administratives, fiscales et sociales. De nombreuses micro-entreprises fonctionnent en totalité ou en partie sans facture fiscale ni enregistrement officiel. Ce phénomène entrave la concurrence des entreprises formelles et provoque une perte de recettes fiscales pour l'État. La transition progressive vers une économie formelle apparaît ainsi comme une priorité pour améliorer la performance économique et instaurer un environnement concurrentiel.

- **Les contraintes financières :**

L'accès au financement est l'un des principaux freins au développement des PME. Les entreprises algériennes rencontrent plusieurs difficultés financières, notamment des procédures bancaires complexes, des taux d'intérêt et des garanties élevés, des délais longs dans le traitement des crédits. En complément, une faible culture du partage du risque dans les établissements financiers et un système fiscal jugé lourd et peu incitatif au développement économique.

- **Les contraintes relatives au marché de travail :**

Le marché du travail en Algérie est caractérisé par une instabilité et plusieurs contraintes notables, notamment le manque d'experts en management et de techniciens qualifiés, des difficultés dans la gestion des ressources humaines, l'absence d'instituts de formation spécialisés, et l'inadaptation des programmes académiques aux besoins des entreprises. De plus, les nouveaux diplômés rencontrent des défis liés aux langues étrangères.

- **Les contraintes liées au foncier industriel :**

En Algérie, le foncier industriel représente un enjeu crucial pour les entreprises, freinant de nombreux projets d'investissement, en particulier ceux d'origine étrangère. Parmi les problèmes, on note un manque de transparence dans la gestion des dossiers et une procédure d'achat prolongée, pouvant s'étendre de 1 à 5 ans. Les petites entreprises subissent particulièrement des difficultés dues à d'importants investissements financiers pour l'achat

¹⁰Idem P-6

de terrains, ce qui entrave leur possibilité d'investir dans du matériel. En outre, l'indétermination sur la légalité des terrains complique les choses, car de nombreux investisseurs ne possèdent pas de titres fonciers valides. Bien qu'on ait mis en place le guichet unique CALPI, la collaboration entre les divers acteurs demeure essentiellement administrative et n'a pas favorisé l'accès à la terre.

- **Les contraintes d'ordre administratif :**

Les PME algériennes rencontrent des obstacles majeurs liés à la complexité des procédures administratives, qui freinent leur évolution. L'administration publique, obsolète et opaque, complique la création d'une économie de marché dynamique. Les chefs d'entreprise doivent naviguer à travers de nombreuses formalités, avec un rapport de la Banque mondiale (2009) soulignant qu'au moins 14 démarches importantes sont nécessaires pour fonder une entreprise, souvent jugées lourdes et inutiles. En comparaison, la Tunisie présente des conditions plus favorables avec moins de démarches nécessaires. Cette situation désavantage les promoteurs, limitant l'aboutissement des projets d'investissement, alors que le pays a besoin d'une relance économique pour générer des emplois et accroître la richesse.

- **Les contraintes d'ordre judiciaire :**

Les obligations judiciaires en Algérie, qui incluent la jurisprudence civile, pénale, commerciale et administrative, sont difficiles à mettre en œuvre. Les magistrats doivent expliquer leur mission pour défendre l'État de droit, indispensable à la démocratie et à l'économie. Des mécanismes bureaucratiques et la corruption persistent dans l'administration publique, à cause d'un manque de modernisation. Une réforme des institutions est nécessaire pour aider les PME et le secteur privé.

- **Les contraintes d'informations :**

Les PME en Algérie sont confrontées à une grave insuffisance d'informations, freinant leur accès aux marchés internationaux. Les lacunes incluent l'absence de bases de données statistiques, un manque d'analyses de marché, et des difficultés d'accès à Internet. Environ 80 % des PME n'ont pas d'accès en ligne, et il manque des données sur les opportunités d'investissement et la concurrence. Pour remédier à ces défis, il est crucial d'établir un système efficace pour la collecte et l'analyse des informations économiques, ainsi qu'un centre d'observation dédié aux PME pour favoriser leur développement et soutien.¹¹

¹¹ SI LEKHAL, Karim, et al. Les PME en Algérie: Etatdes lieux, contraintes et perspectives. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2013, vol. 2, no 2, p. 40-43.

1.1.3.2 Impact de l'environnement externe sur les entreprises

Comprendre l'environnement externe des entreprises nécessite une analyse globale des facteurs d'influence, notamment à travers l'approche PESTEL, afin de fournir une vision complète des opportunités et menaces. Une telle analyse permet aux entreprises de s'adapter et de se positionner stratégiquement dans un environnement en constante évolution.

- Définition de l'analyse PESTEL :

Une analyse PESTEL repose sur une étude fouillée du contexte macro-économique de l'entreprise. Il convient de reconnaître les principaux facteurs qui structurent la société marchande en ayant comme conséquence des effets directs ou indirects sur l'entreprise et sa stratégie au sein d'un marché ouvert. Le résultat de cette analyse s'expose sous la proposition d'un inventaire des risques et des opportunités, servant de fondement solide à d'autres études dans le cadre du marketing stratégique.

Pour employer cette analyse, il est nécessaire de disposer d'une bonne culture générale, d'être ouvert à de multiples sources d'information et d'avoir un esprit de synthèse permettant de mieux cerner les enjeux macro-économiques d'une entreprise ou d'un projet à mener. ¹²

- Principes du PESTEL :

La matrice PESTEL permet de résumer un projet entrepreneurial en repérant les facteurs d'influence positifs ou négatifs qui l'affectent. Elle accompagne le développement de nouveaux projets en offrant une perspective globale des éléments externes pouvant engendrer des risques ou des occasions. Cette étude peut servir de base pour s'établir sur des marchés étrangers, transférer des opérations ou explorer la réorientation professionnelle, tout en considérant les éléments compétitifs et les informations tarifaires. En outre, PESTEL offre la possibilité d'examiner un État sous divers angles. Cette approche, liée au développement durable et à la responsabilité sociétale, offre une perspective nette du projet, cruciale lors d'une étape de cogitation. Elle met également en évidence les six variables essentielles et leurs impacts sur les grandes structures ainsi que sur les tendances naissantes. ¹³

1. Politique :

À savoir principalement les politiques fiscales, la stabilité gouvernementale et le mode de démocratie ou de régime, les types de protection sociale et l'ouverture des marchés dont le commerce extérieur. Les facteurs politiques impliquent toutes les formes de l'organisation étatique susceptibles d'affecter directement ou indirectement la croissance de l'entreprise.

2. Économique :

¹²Ballester, P. (2023, March). Analyse des influences de l'environnement : vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable. In Relier, Osons la qualité, Développement Durable et Responsabilité Sociétale, nouvelles approches au service pilotage des universités (p.3).

¹³Ibid p 7-17.

L'environnement économique permet de savoir comment se déroulent les échanges entre le pays et l'entreprise. Les facteurs qui influencent la performance et la rentabilité de l'entreprise. La collecte des données permet de voir une double échelle, celle du pays et celle de l'entreprise. Les facteurs les plus importants sont généralement ceux qui influencent les cycles économiques ou donnent une vision d'ensemble du pays comme politique monétaire, inflation, coût de l'énergie, chômage, revenu disponible par habitant, présence d'une classe moyenne, taux d'intérêt, évolution du PNB (Produit national brut), PIB (Produit intérieur brut), résistance des banques aux crises... Entre possibilité de développement, risque, bonne comptabilité et rentabilité de l'État ou des grandes entreprises, de nombreux facteurs se présentent ouvrant des opportunités de croissance.

3. Social :

Il existe de nombreux items à aborder suivant l'introduction dans un marché de bien ou de service. On parle de facteurs d'influence socioculturels. La démographie, le rapport aux loisirs, au travail, au numérique, mais aussi la redistribution des revenus par les héritages ou les aides d'État, les mobilités sociales, le niveau de formation, d'éducation, les modes de consommation sont des exemples parmi tant d'autres à cerner suivant l'orientation du projet.

4. Technologique :

Les évolutions techniques sont porteuses de risques, de craintes et d'opportunités pour le modèle économique d'une entreprise. Plusieurs facteurs doivent ainsi être pris en compte, notamment les dépenses publiques en recherches et développement, l'apparition de nouveaux brevets ou découvertes, l'obsolescence des chaînes de production, le degré d'innovation, la part des investissements privés, la part des investissements publics, l'émergence de technologies de rupture, ainsi que les accès et les transferts technologiques.

5. Écologique :

Les facteurs d'influence géographique et environnementaux, aussi appelés environnements, influencent notre perception et notre relation avec l'environnement. Les géographies physiques (relief, hydrographie, climat, faune, flore, superficie et densité du pays) et les ressources naturelles sont incluses. La pollution, la sensibilité à la protection de l'environnement, l'attitude envers les produits durables, les normes de recyclage, les lois de protection de l'environnement et de retraitement des déchets.

6. Légal :

La liberté d'une entreprise de travailler et de faire des affaires sur un marché cible doit être conforme à la loi nationale et au niveau de conscience, de confiance et d'attente juridique des consommateurs. Cela montre à quel point il faut respecter la loi et savoir comment les clients voient les choses pour réussir sur un marché donné.

1.1.3.3 Perspectives de développement des PME algériennes

Pour qu'un mécanisme soit efficace, il faut d'abord définir clairement et fonctionnellement les mesures à prendre. Il faut écarter ceux qui ne sont pas nécessaires, pour ne pas dévier les moyens dont ont besoin les entrepreneurs et les PME. La PME algérienne est limitée par le nombre d'acteurs institutionnels et la non-coordination entre les différents organes. Elle nécessite une stratégie de développement complète où les programmes d'assistance doivent être bien coordonnés, à moyen et long terme. ¹⁴

L'Algérie est une bonne opportunité pour les investisseurs, car son tissu économique est encore en construction et en croissance. Le développement et l'amélioration des zones d'activité et des zones industrielles, accompagnés d'un aménagement soigné, permettent l'installation d'entreprises et renforcent l'attractivité du territoire. La création d'infrastructures supplémentaires, comme des hôtels, des parkings et des banques, permet de répondre à l'augmentation de la demande et d'améliorer l'image des villes.

De plus, la coordination entre les administrations chargées des autorisations de projets permet d'accélérer les démarches et de sécuriser les investissements. La mise en place d'un observatoire du marché du travail local permet de mieux connaître l'évolution de l'offre et de la demande en compétences, ce qui permet de mieux orienter la formation professionnelle et l'université. La mise en place de relations entre universités et entreprises, par la participation des cadres comme formateurs ou par des programmes de formation continue, améliore la qualité des compétences disponibles sur le marché. Enfin, la mise en avant de l'image de l'Algérie dans les salons, les foires et par les moyens de communication modernes permet d'augmenter la visibilité et l'attractivité économique du pays. ¹⁵

1.2 Section 2 : L'accompagnement administratif et la gestion des entreprises

1.2.1 Dispositifs administratifs et institutionnels d'accompagnement

1.2.1.1 Organismes d'appui à la création et au développement des PME

En Algérie, les structures d'appui potentielles pour le développement des PME sont les agences nationales d'aide qui ont pour mission l'application des politiques publiques de soutien et d'assistance à la création d'entreprises. Nous abordons ici les initiatives majeures mises en œuvre par l'État pour favoriser la PME, notamment : l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM.

¹⁶

¹ Opcit Si LEKHAL, Karim, et al. P-45.

¹ Opcit SAMIA, et al. P-224.

¹ Opcit. SI LEKHAL, Karim, et al. P. 44-45.

1. L'Agence Nationale de Développement de l'investissement (ANDI) :

Créée en 2001, est chargée de la promotion, de l'accompagnement et du développement de l'investissement en Algérie. Elle assure l'accueil, l'orientation et l'assistance des investisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers. L'agence s'appuie sur des guichets uniques décentralisés, qui constituent des relais locaux facilitant les démarches administratives liées à la création d'entreprise et à la réalisation des projets d'investissement. Son objectif principal est de simplifier les procédures, d'améliorer le climat des affaires et d'encourager l'investissement productif. À ce titre, elle a contribué à la réalisation de nombreux projets générateurs d'emplois et de valeur ajoutée au niveau national.

2. L'Agence Nationale pour le Soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ) :

Constitue un dispositif destiné à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes sans emploi, âgés généralement de 19 à 35 ans, avec une extension possible jusqu'à 40 ans dans certains cas. Elle offre aux bénéficiaires la possibilité de créer leur propre emploi à travers la mise en place de micro-entreprises, en adéquation avec leurs compétences et leurs qualifications. Le dispositif repose sur un accompagnement administratif et financier, en collaboration avec les institutions bancaires publiques, afin de soutenir la création et le développement des projets. L'ANSEJ est ainsi considérée comme l'un des principaux instruments de la politique publique de lutte contre le chômage en Algérie, ayant contribué à la création d'un nombre important d'emplois.

3. La Caisse Nationale d'Allocation Chômage (CNAC) :

La CNAC a mis en place depuis 2004 un dispositif d'aide à la création d'activités économiques. Ce programme permet aux chômeurs de 30 à 50 ans de bénéficier de plusieurs avantages dans la limite de plafonds de financement fixés par la réglementation. Il existe une possibilité d'accroître la capacité de production des biens et services pour les entrepreneurs déjà installés. L'organisme protège ses partenaires bancaires avec un fonds de garantie couvrant 70% du crédit accordé. Le dispositif comprend des avantages fiscaux et parafiscaux, et éventuellement des exonérations douanières afin de soutenir la création et la pérennité des très petites entreprises.

4. L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM) :

Créée en 2004, a pour mission de lutter contre le chômage et la fragilité sociale en favorisant l'insertion économique des populations à faible revenu à travers la création d'activités

CHAPITRE 1. CADRE THÉORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ADMINISTRATIF ET DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

génératrices de revenus. Elle s'appuie sur un réseau d'agences réparties sur l'ensemble du territoire national. L'Agence propose des microcrédits de faibles montants accordés directement aux bénéficiaires, tout en collaborant avec les banques publiques pour le financement de projets nécessitant des montants plus importants. Bien que le microcrédit demeure moins développé en Algérie comparativement à d'autres dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat, son renforcement constitue un levier important pour encourager l'auto-emploi et soutenir la création de petites entreprises.

Outre ces quatre entités, il y a une multitude d'organisations et de mécanismes qui ont pour objectif de favoriser un environnement propice à la création et à l'expansion des PME.

- **Le Fonds de Garantie des Crédits aux PME :**

En 2004, elle a pour mission principale de faciliter l'accès aux crédits bancaires à moyen terme pour les PME. Elle y parvient grâce à des garanties de prêts aux banques commerciales, garantissant un taux qui peut atteindre jusqu'à 80% du prêt accordé, pour des projets dont le montant varie de 5 à 50 millions de dinars algériens (DA). Cette approche vise à aider les PME à se lancer et à croître en achevant la structuration financière des projets d'investissement jugés viables, ce qui permet de créer et d'étendre des entreprises.

- **L'Agence Nationale de Développement de la PME :**

Établie par les autorités publiques en 2005, cette entité est responsable de l'application de la stratégie sectorielle relative à la promotion et au développement des PME, ainsi que de la mise en œuvre du programme national pour l'amélioration des PME, de superviser, de valoriser l'expertise et le conseil pour les dirigeants de PME, d'observer la démographie des PME en matière de création, de fermeture et de changement d'activité, de réaliser des recherches sectorielles et de partager l'information économique et financière.

- **La Caisse de Garantie des crédits à l'investissement des PME :**

Établie en 2004, elle représente un autre outil d'aide à l'établissement et à l'expansion des PME, en leur rendant l'accès au financement plus aisé. Elle est chargée de prendre en compte les risques liés aux prêts d'investissement accordés aux petites et moyennes entreprises. Sinon, elle prend en charge les risques d'insolvabilité auxquels sont confrontées les banques avec les entrepreneurs de petite et moyenne taille.

Ces institutions sont pour la plupart récentes et leur bilan ainsi que l'effet de leurs garanties demeurent modestes. Toutefois, elles offrent des perspectives d'expansion prometteuses, compte tenu des défis auxquels est confrontée la garantie financière pour s'établir dans le contexte bancaire algérien.

Pour maximiser l'efficacité de leurs programmes d'assistance et éviter les dérives dues au

clientélisme et à la corruption, il est essentiel d'établir une bonne coordination entre les différentes structures concernées, de bien diffuser l'information économique, commerciale et financière, mais surtout de mettre en place des mécanismes de contrôle.

1.2.1.2 Rôle des cabinets d'accompagnement administratif

Le référentiel de compétences de la personne accompagnatrice englobe un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de qualités personnelles nécessaires à l'exercice efficace de cette fonction. Son rôle implique la transmission de savoirs spécifiques.

L'accompagnant participe à l'établissement des critères qui constitueront la base de la décision entrepreneuriale et de la différenciation entre les informations fiables et pertinentes pour la continuité du projet entrepreneurial. Il doit ajuster sa position pour saisir la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et capacités, tout en comprenant également sa situation spécifique et les défis auxquels il fait face. Il est impératif de tenir compte de l'échelle du projet et d'ajuster constamment sa démarche. Cependant, même si l'accompagnant offre du soutien et de l'aide à l'entrepreneur dans sa recherche d'informations, il ne lui est ni permis ni conseillé de le remplacer dans le processus de prise de décisions.

L'accompagnant est également très impliqué dans le soutien administratif, en accompagnant l'entrepreneur dans les démarches légales, fiscales et sociales nécessaires à la création et au fonctionnement de son activité. Il l'aide à comprendre et à respecter les obligations réglementaires, tout en assurant que les formalités administratives soient bien remplies, ce qui permet de sécuriser le projet et de faciliter son exploitation. ¹⁷

1.2.1.3 Dispositif d'accompagnement administratif numérique

- L'histoire de la numérisation de l'administration :

La numérisation de l'administration est un processus ancien qui remonte à des innovations graphiques et techniques, essentielles à la formation des bureaucraties. Ce processus a débuté au 19^{ème} siècle, avec l'essor des dispositifs documentaires adaptés aux grandes organisations, renforçant la coordination administrative par des outils comme le télégraphe et le téléphone. L'informatisation a introduit un idéal de rationalité, de précision et de vitesse dans la production d'informations. Parallèlement, les communications avec les administrées n'ont évolué que lentement, jusqu'à l'arrivée de la télématique dans les années 1980, symbolisée par le Minitel. La grande diffusion d'Internet a renforcé cette hybridation, devenant essentielle pour les relations entre administrations et usagers. Cette double filiation numérique présente des enjeux juridiques significatifs et varie selon les contextes locaux, favorisant des expérimentations variées au sein des administrations. ¹⁸

¹⁷HENTIC-GILIBERTO et al. Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 2017, vol. 16, no 2, p.32

¹⁸BELLON et al. L'administration et le numérique au défi du travail. *RESET. Recherches en sciences sociales sur Internet*, 2024, no 14.

1.2.2 Le concept d'accompagnement

1.2.2.1 Définition de l'accompagnement

Selon Maela : « le terme (accompagnement) inclut des notions comme le (coaching), le (consulting), le (conseil), ainsi que d'autres types de soutien et de mentorat. Ces notions, fréquemment confondues, décrivent un processus d'influence interpersonnelle non linéaire, dans lequel le guide modifie sa démarche en fonction des circonstances rencontrées, en utilisant une méthode spécifique et les instruments appropriés. » ¹⁹

1.2.2.2 Les types et les formes d'accompagnement

- Les types d'accompagnement :

L'accompagnement se présente sous différents types, adaptés aux besoins des usagers et à l'état d'avancement de leur projet ou démarche. Identifier ces typologies permet de mieux saisir les pratiques, les relations entre accompagnant et accompagné, et les modalités d'intervention. Il existe trois types d'accompagnement : ²⁰

1. Accompagnement aux démarches :

Elle concerne des créateurs ayant une idée précise mais avec un plan d'affaires souvent mal défini. Ce type d'accompagnement aide à cerner la nécessité d'identification du potentiel du marché, des financements et des formations nécessaires avant la création.

2. Accompagnement à la consolidation :

Destinée aux porteurs de projets en phase de réalisation de leurs premières démarches, cette classe se concentre sur la validation des aspects essentiels de leur projet, notamment le plan d'affaires et les éléments financiers, tout en finalisant les problématiques de statut et de marché.

3. Accompagnement à la finalisation :

Elle offre un soutien lorsque le projet est presque achevé. Les porteurs de projets reçoivent une validation externe et sont aidés dans les démarches finales, comme les aspects juridiques et l'inscription auprès des organismes compétents, surtout lorsque des formations spécifiques sont requises avant le lancement de leur activité.

- Les formes d'accompagnement :

Au cours de mon stage, j'ai pu remarquer que l'accompagnement des usagers dans leurs démarches administratives et numériques se présente sous diverses formes, qui varient en fonction

¹⁹Opcit. CUZIN, Romaric et al, p. 93.

²⁰Opcit. HENTIC-GILIBERTO et al p 39-40

des objectifs visés, du mode d'intervention, de la durée, des outils utilisés et des acteurs impliqués. Ces observations montrent que les pratiques s'adaptent aux besoins spécifiques des usagers tout en garantissant l'efficacité et la continuité du soutien apporté.

- **Selon la finalité :**

Certaines actions relevaient de l'accompagnement pédagogique ou éducatif, dans le but de transmettre des connaissances ou des compétences aux usagers, notamment pour les guider dans la compréhension des procédures ou l'utilisation des outils numériques. D'autres interventions relevaient de l'accompagnement social ou administratif, visant principalement à faciliter l'accès aux services publics, à clarifier les démarches et à réduire les difficultés rencontrées par les usagers dans leurs relations avec l'administration.

- **Selon le mode d'intervention :**

L'accompagnement pouvait se faire de façon individuelle, par le biais d'une relation personnalisée entre l'utilisateur et l'accompagnateur, avec un suivi attentif et adapté aux besoins particuliers de chaque personne. Il pouvait aussi être collectif, via des ateliers, des sessions de groupe ou des formations, permettant ainsi le partage des connaissances tout en favorisant l'entraide et la collaboration entre les usagers.

- **Selon la durée :**

Certaines interventions étaient ponctuelles, centrées sur un problème ou une démarche précise, par exemple l'aide à la complétion d'un formulaire administratif. D'autres étaient longues, avec un suivi progressif et continu, permettant aux usagers de développer leurs compétences et de mieux comprendre les processus administratifs au fur et à mesure.

- **Selon le type de support utilisé :**

Les accompagnements observés associaient supports en présentiel et outils numériques (tutoriels, guides en ligne, plateformes Idarati...) pour un accès flexible et pratique aux informations nécessaires.

- **Selon les acteurs impliqués :**

Les interventions impliquaient divers acteurs : agents administratifs, responsables de services, mais aussi des mentors ou consultants, selon la nature et la complexité des démarches.

Ces observations m'ont permis de constater que l'accompagnement n'est pas uniforme, mais qu'il s'adapte aux besoins spécifiques des usagers, aux contextes locaux et aux objectifs poursuivis. Elles montrent aussi que l'articulation d'un accompagnement en présentiel et numérique tend à améliorer l'efficacité des services et à favoriser l'inclusion des usagers dans le parcours administratif.

1.2.2.3 L'accompagnement ou la relation usager / accompagnateur

Dans le contexte de la relation entre l'accompagnant et l'accompagné, où le processus est à la fois construit en commun et élaboré ensemble, l'accompagnement doit être adapté en fonction des spécificités du projet de création ainsi que des compétences et des besoins de l'individu accompagné. L'accompagnement doit donc s'établir dans une relation d'échange et s'inscrire dans un processus évolutif.

Selon Persson et Bayad (2007), « *le retour d'information (feedback) est primordial car il confirme l'échange entre la personne accompagnée et l'accompagnateur ; il favorise une dynamique d'apprentissage mutuel. L'impact de l'information est amplifié par le retour positif, tandis que le retour négatif le contrôle et l'atténue, conduisant à une rectification de l'information transmise* ».

L'accompagnement est perçu comme une relation progressive et nécessite une approche personnelle et autonome de la part de l'accompagné, le porteur de projet, ainsi que de l'accompagnant, le consultant ou le coach. ²¹

1.2.2.4 De la trilogie de l'accompagnement au triptyque entrepreneurial

La trilogie de l'accompagnement se fonde sur trois éléments clés : le protégé (l'entrepreneur), l'entité fournissant un appui (consultant, coach) et les interactions qui s'établissent entre ces deux parties. Chaque élément de cette relation est essentiel dans le contexte du triptyque entrepreneurial, où une interaction réciproque est indispensable pour recueillir les informations requises à la réussite du soutien. Le consultant joue un rôle crucial lorsqu'il rencontre l'entrepreneur et son initiative, une étape essentielle pour établir une communication efficace entre l'entrepreneur et son projet d'entreprise.

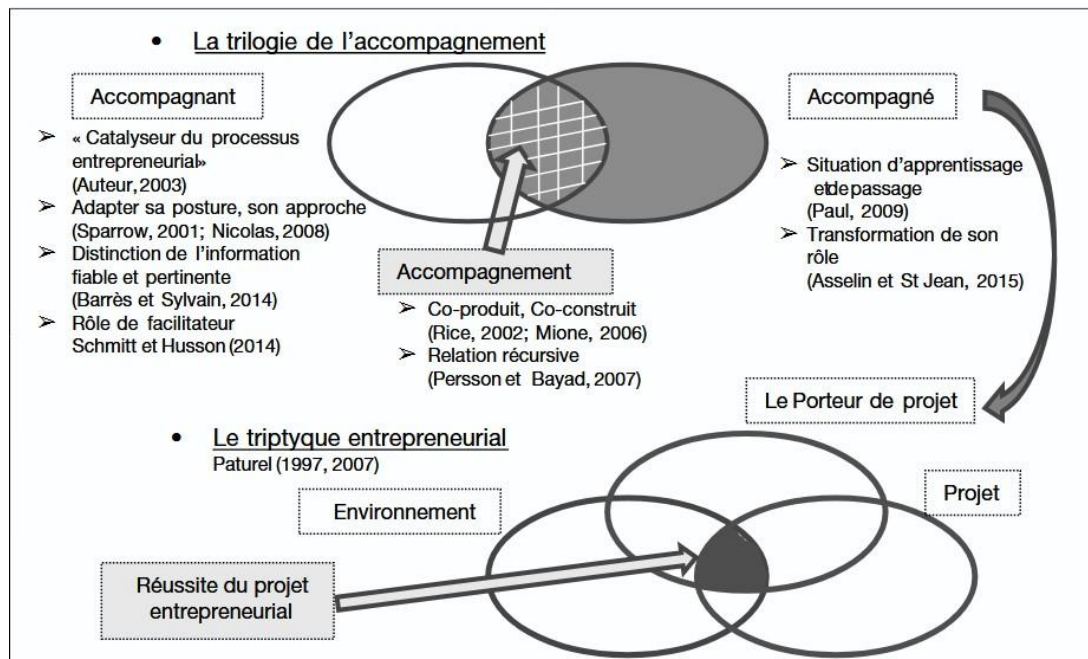
Ces dynamiques cherchent à fournir une évaluation objective de la faisabilité du projet entrepreneurial. Pour un entrepreneur, il est primordial de maintenir un équilibre entre ses ambitions personnelles, son environnement et les moyens à sa disposition. Il est crucial pour lui de s'assurer que son projet l'installe dans une dynamique d'insertion économique et sociale, lui permettant d'exploiter ses compétences tout en obtenant un revenu suffisant pour vivre et s'intégrer à la société. ²²

Afin de mieux comprendre le rôle de l'accompagnement dans le processus entrepreneurial, certains auteurs proposent une approche fondée sur l'interaction entre les différents acteurs impliqués. La figure suivante illustre la trilogie de l'accompagnement ainsi que son articulation avec le triptyque entrepreneurial, mettant en évidence les relations entre l'accompagnant, l'accompagné et le projet entrepreneurial.

²¹Ibid p. 32.

² Idem. p 32-33.

Fig. 2 : De la trilogie de l'accompagnement au triptyque entrepreneurial



Source : HENTIC-GILIBERTO, Michelle et BERGER-DOUCE, Sandrine. Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 2017, vol. 16, no 2, p.8

Cette figure montre que l'accompagnement repose sur une relation interactive et co-construite entre l'accompagnant et l'accompagné. Cette relation contribue au développement du projet entrepreneurial en tenant compte de trois éléments essentiels : le porteur de projet, le projet lui-même et l'environnement, dont l'articulation favorise la réussite du projet.

1.2.3 Gestion et accompagnement : risques et solutions

Le projet de création d'entreprise est influencé par le porteur de projet et l'accompagnateur, chacun confronté à divers risques et incertitudes. Leurs perceptions peuvent différer sur des aspects tels que le marché et les capacités entrepreneuriales. Cette diversité peut réduire certains erreurs de raisonnement et identifier les faiblesses du projet, mais elle peut également engendrer des problèmes de communication, augmentant ainsi le risque d'échec ou d'abandon.²³

1.2.3.1 La notion du risque

Le concept du risque est complexe et peut être perçu de différentes manières, couvrant des notions comme l'aléa, le hasard, l'incertitude et le danger. Les sources disciplinaires se répartissent

²³DUBARD BARBOSA, et al. Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale PME*, 2016, vol. 29, no 3, p. 206-207.

en deux catégories : celles qui sont théoriques telles que l'économie et le droit, et celles qui sont plus pratiques comme la gestion et l'ingénierie.

Dans le domaine économique, on évalue le risque à travers des situations imprévisibles mais mesurables, tandis que le droit se concentre surtout sur les conséquences des risques, plutôt que sur leur nature profonde.

La gestion définit le risque comme la différence entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, dans le but de réduire l'incertitude pour améliorer le processus décisionnel.

Quant à l'ingénierie, elle caractérise le risque en fonction de la probabilité d'occurrence d'événements dommageables, en les associant à leurs sources et à des cibles éventuelles.

Plusieurs théories, y compris la théorie cindynique, s'efforcent de dépasser les définitions habituelles du risque en le liant à des défaillances dans l'organisation. Cette théorie met l'accent sur le fait que les fautes humaines et les défaillances organisationnelles peuvent résulter de problèmes liés à la gestion et à la culture d'entreprise. En substance, la gestion des risques est cruciale, car les effets de son absence sont visibles et mesurables. Le risque peut aussi être considéré comme une opportunité de changement, comportant un aspect subjectif influencé par la disposition du gestionnaire.

Pour une définition précise, le risque se réfère à un ensemble d'événements dont l'arrivée est incertaine et qui influencent les objectifs des parties impliquées. ²⁴

1.2.3.2 Les dérives potentielles des systèmes d'accompagnement

L'accompagnement peut connaître certaines dérives qui risquent d'influencer la décision et l'évaluation des risques face à l'incertitude. Les travaux de recherche en psychologie cognitive montrent que des erreurs de jugement variées peuvent influencer les décisions des personnes accompagnées. Un dispositif d'accompagnement peut être jugé déviant lorsqu'il interfère de façon excessive dans les décisions et provoque des conséquences négatives non intentionnelles.

Trois dérives principales peuvent être repérées : l'excès de dépendance à l'expertise de l'accompagnateur, la soumission aux contraintes des dispositifs d'accompagnement, l'altération inappropriée du rythme du suivi. Ces éléments soulignent l'importance d'un soutien équilibré et adapté aux besoins des bénéficiaires. ²⁵

1. L'excès de dépendance à l'expertise de l'accompagnateur :

Le retrait du créateur dans l'expertise de l'accompagnateur se manifeste par une attente que l'expert prenne des décisions pour le porteur de projet. Ce phénomène met en évidence le risque de renoncer à la responsabilité des décisions critiques. Cette dérive est liée à la dynamique entre l'accompagnateur et le porteur de projet. Si le savoir est perçu comme un objet à posséder, le discours d'expertise peut devenir un instrument de domination,

²⁴HUSSON, et al. Le risque comme grille de lecture de la complexité des organisations : approche conceptuelle et expérimentation dans un hôpital. De la complexité de l'action dans les organisations, 2016, p. 68-69

²⁵Opcit. DUBARD BARBOSA et al, p. 215-222.

poussant le porteur de projet à se percevoir comme un "profane ignorant" face à des "experts".

2. La soumission aux contraintes des dispositifs d'accompagnement :

La satisfaction des contraintes dans les systèmes d'accompagnement entrepreneurial est compliquée par les intérêts divergents des accompagnateurs et des porteurs de projet, ainsi que des autres parties prenantes comme les banques. Les accompagnateurs, qu'ils soient salariés ou bénévoles, sont souvent influencés par divers facteurs personnels et professionnels. Ils agissent généralement au nom d'une structure intégrée dans un système d'accompagnement, ce qui affecte directement les décisions des porteurs en matière d'évaluation des risques. Les contraintes majeures concernent principalement le financement et l'évaluation des prestations d'accompagnement, ce qui peut influencer significativement le processus décisionnel des porteurs de projets.

- **Les contraintes de financement :**

Les contraintes de financement peuvent impacter l'apprentissage sur le risque et la décision dans la création d'entreprise. Bien que nécessaires, ces demandes deviennent des limites imposées par les systèmes d'accompagnement, affectant la nature de l'entrepreneur et son projet. Les banques instaurent des règles qui engendrent une chaîne de contraintes. Si les dispositifs de financement sont favorables, ils nécessitent souvent un accompagnement expert et la création d'un plan d'affaires, ce qui peut accroître les risques d'échec. Les procédures d'évaluation des projets, effectuées par divers comités, peuvent aussi engendrer des erreurs, nuisant à la prise de décision. De plus, la sous-estimation des ressources nécessaires au projet, due à des erreurs de raisonnement ou de jugement, signale les dérives possibles des systèmes d'accompagnement.

- **Les contraintes d'objectif et d'évaluation des prestations :**

Les systèmes d'accompagnement des créateurs d'entreprise, souvent évalués selon des critères financiers, privilégient des objectifs économiques au détriment des réalités sociales. Duquenne (2014) souligne que le passage à un financement par objectif quantifié conduit à une mesure de performance qui affecte la qualité du soutien. Cette situation crée une ambiguïté entre les performances quantifiables des accompagnateurs et les évaluations subjectives des entrepreneurs, ce qui peut entraîner des biais dans le choix des projets, une réduction du temps d'accompagnement et une aversion pour le risque, limitant ainsi l'accès aux opportunités.

3. L'altération temporelle du processus entrepreneurial :

La dérive dans le processus entrepreneurial peut résulter d'une accélération excessive ou d'un retard dans la création, influencée par l'accompagnateur du projet. Cette dynamique

est visible lors de l'élaboration et de la validation du plan d'affaires, ainsi que lors de la décision de lancement. L'augmentation du nombre d'entrepreneurs amène certaines structures d'accompagnement à adopter une approche quantitative, négligeant l'aspect humain. Lorsqu'un accompagnateur se base sur le nombre de créations, il peut privilégier la rapidité dans le diagnostic, entraînant une accélération qui, bien que favorisant le passage à l'action, compromet la performance et la viabilité des projets. Venkataraman (2002) souligne qu'un biais vers une action précipitée augmente les chances de création d'entreprise, mais réduit celles de sa survie, faisant de l'analyse préalable un élément crucial pour limiter le risque d'échec.

1.2.3.3 Les défenses face aux dérives des systèmes d'accompagnement

Face aux dérives potentielles des systèmes d'accompagnement, il apparaît nécessaire d'identifier des mécanismes permettant de les prévenir ou d'en limiter les effets. Bien que les réponses définitives nécessitent des études empiriques approfondies, certaines pistes peuvent être envisagées afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement.

Dans cette perspective, trois types de défenses peuvent être proposés : une défense attitudinale, une défense fondée sur l'utilisation d'outils adaptés et une défense au niveau institutionnel.

26

- **Défense attitudinale : pédagogie de l'autonomie :**

La réflexion sur les rôles des accompagnateurs et des initiateurs de projet souligne l'importance de promouvoir des interactions entre collègues afin d'éliminer la hiérarchie implicite. Des recherches dans le secteur de l'entrepreneuriat démontrent les avantages d'un soutien par les pairs. Les accompagnateurs doivent adopter un rôle d'enseignant plutôt qu'une position d'expert, dans le but de générer des occasions d'apprentissage. Cette méthode nécessite une mise à jour régulière des postures et techniques pour les deux parties concernées. Il est indispensable de comprendre que les initiateurs de projets possèdent aussi des connaissances, qui sont fondamentales pour instaurer une relation d'assistance équilibrée et avantageuse. L'étude de l'interaction entre connaissances spécialisées et profanes pourrait apporter une valeur ajoutée à cette dynamique.

- **Défense technique : diversité d'outils et prise de recul :**

Ce type dépend des outils disponibles. De nombreux outils d'aide existent, provenant de livres, de logiciels de conseil, et des ressources offertes par les accompagnateurs. Il est crucial de confronter les porteurs de projet à divers outils, mettant en évidence à la fois leurs avantages et inconvénients. L'accent doit être mis sur la structuration de la démarche plutôt que sur le résultat final. Par exemple, le plan d'affaires a peu de valeur intrinsèque ; c'est l'utilisation qu'en fera l'entrepreneur qui compte véritablement.

²⁶Ibid. page 225-228

- **Défense institutionnelle (diversité d'acteurs et alignement des métriques):** Il est suggéré de mettre en place des structures institutionnelles où le porteur de projet est exposé à une pluralité d'intervenants offrant des opinions diversifiées, dans le but de minimiser les erreurs de perception et les dangers liés au processus d'accompagnement. Cette technique, en accord avec les conseils de Kahneman et Tversky, aide à minimiser le risque d'échec et à esquiver des préjugés tels que la « planning fallacy »²⁷. Elle assiste aussi le promoteur de projet pour prendre du recul par rapport à l'expertise d'un seul conseiller, maîtrisant ainsi la dynamique du processus de création.

1.3 Section 3 : La performance financière : concepts, pilotage et dispositifs d'évaluation

1.3.1 Concepts clés de la performance

1.3.1.1 Définition de la performance

Le concept de performance de l'entreprise est complexe et rarement consensuel dans sa définition. Selon les chercheurs, il existe une variété de notions associées telles que le rendement, la productivité et l'efficacité, qui reflètent des perspectives différentes selon le statut des individus dans l'organisation. La performance est décrite comme multidimensionnelle et dépendante de perceptions internes et externes. Plusieurs auteurs proposent des définitions variées, certains mesurant la performance par des indicateurs uniques comme la rentabilité, tandis que d'autres soulignent sa nature intégrative et englobante, impliquant des critères divers allant de la qualité à la satisfaction client. En somme, la performance ne possède pas de définition universelle et ses significations varient selon les contextes et perceptions des parties prenantes.²⁸

1.3.1.2 Mesure de la performance

Évaluer la performance est crucial pour les entreprises. L'existence d'un dispositif de mesure performant est une condition essentielle pour la gestion saine d'une organisation. Néanmoins, le dirigeant des PME est confronté à la question du choix des mesures.²⁹

1. Pertinence du système de mesure de la performance :

Le système de mesure de la performance est un outil crucial pour les organisations, permettant

²⁷Le planning fallacy (ou biais de planification) est un biais cognitif en psychologie qui pousse les personnes à sous-estimer le temps, les coûts ou les difficultés nécessaires pour réaliser une tâche, même lorsqu'elles ont déjà eu des expériences similaires.

²⁸BOUJLIDA, Abdallah. La performance financière des PME manufacturières : Conceptualisation et mesure. 2002. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières p.8-9

²⁹Ibid. P 10-11

d'évaluer leur état et d'atteindre des objectifs stratégiques. Il doit refléter des indicateurs adaptés, communiquant la stratégie de direction à tous les niveaux. Opérationnellement, les indicateurs doivent guider des actions précises, tandis que stratégiquement, ils mesurent l'atteinte des objectifs ou le suivi des actions. Selon Voyer, la mesure de la performance incite à l'amélioration continue et fournit des retours d'information. Externement, ces mesures aident à la prise de décision des investisseurs en témoignant de la création de valeur, permettant aux actionnaires d'évaluer le rendement sur le capital investi.

2. Les problèmes de mesure de la performance :

Des problèmes de mesure de la performance émergent lorsque des critères intuitifs sont sélectionnés sans intégration dans une structure plus large. Steers (1975) a identifié huit problèmes majeurs dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche. ³⁰

- **La validité des construits :**

Cette étude traite de l'identification des critères d'évaluation de la performance dans un domaine spécifique. Les chercheurs s'accordent à dire que ces mesures doivent refléter les perspectives de divers groupes de référence, comme la rentabilité pour les entrepreneurs et la satisfaction pour les employés. Il est donc évident que le choix des critères dépend des évaluateurs et de leurs propres systèmes de référence.

- **La stabilité des critères :**

Les critères d'évaluation connaissent une instabilité temporelle. Ainsi, un critère employé pour juger la performance à un moment donné peut ne plus être pertinent par la suite. Par exemple, dans un contexte économique propice, la performance organisationnelle peut dépendre du niveau d'investissement, mais dans des circonstances défavorables, la liquidité pourrait se révéler être le critère le plus pertinent. Ainsi, chaque critère ne sert pas d'indicateur constant de performance.

- **L'horizon temporel :**

Des critères sont davantage adaptés au court terme, au moyen terme et au long terme. Cependant, l'incohérence de ces critères demeure une problématique persistante.

- **Critères multiples :**

Le point fort des modèles multidimensionnels réside dans leur complétude, englobant de multiples variables au sein d'une structure unifiée. Toutefois, la difficulté réside dans le fait qu'il peut parfois y avoir des conflits entre certains critères. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés. Des études montrent que la pression exercée sur les salariés peut accroître la productivité, mais cela pourrait conduire à leur insatisfaction.

³⁰Idem. p 11-13

- **La précision des mesures :**

En ce qui concerne l'évaluation de la performance organisationnelle, le concept peut être exactement quantifié. Cependant, évaluer une telle quantité peut être ardu en raison de l'importance et de la complexité du concept.

- **Généralisation :**

Un critère d'évaluation qui s'applique à une organisation peut ne pas être applicable à d'autres. Un critère peut convenir aux grandes entreprises, mais pourrait ne pas être adapté pour juger les PME, les entités publiques ou celles à but non lucratif. Lors de la sélection des critères, il est impératif de tenir compte du niveau de compatibilité de ces derniers avec les buts de l'organisation.

- **La pertinence théorique :**

Les modèles les plus significatifs sont ceux qui s'efforcent de mettre en place des mécanismes d'intégration en examinant comment chaque critère ou dimension de la performance influence ou est influencée par les autres critères.

- **Le niveau d'analyse :**

La majorité des modèles de performance opèrent à un niveau « macro », s'occupant des grands phénomènes organisationnels tout en négligeant le lien crucial entre le comportement individuel et la performance de l'organisation.

1.3.1.3 Les trois dimensions de la performance

La performance organisationnelle peut être appréciée à travers trois dimensions principales : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.³¹

1. L'efficacité :

L'efficacité peut être définie comme l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Par conséquent, plus les résultats correspondent aux cibles, plus le système est jugé efficace.

2. L'efficience :

L'efficience peut être définie comme le rapport entre les ressources consommées et les résultats obtenus. Elle peut être mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité de production. Elle peut également être définie comme étant « *le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté)* »³².

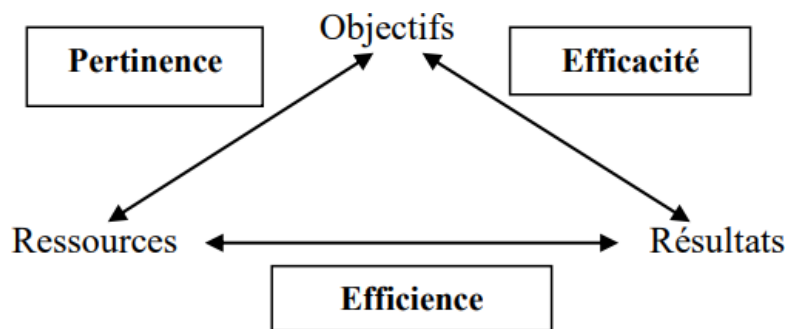
³¹ABOUBAKAR et al. Les pratiques de la performance dans les entreprises. *المالية والإدارية العلوم مجلة*, 2021, vol. 5, no 1, p. 486-505.

³²Alazard C., 2010, p. 16

3. La pertinence :

La pertinence peut être définie comme l'évaluation du degré de correspondance entre les buts annoncés, les ressources choisies et le contexte organisationnel.

Fig. 3 : Le triangle de la performance.



Source : DUCROU J-B.(2008), Management des entreprises, Hachette Technique, p39.

Le triangle illustre que la performance globale repose sur trois dimensions complémentaires : économique, environnementale et sociétale, chacune contribuant à l'équilibre et à la réussite de l'organisation.

1.3.1.4 Typologie de la performance

La performance d'une entreprise est un concept multidimensionnel. Sa typologie permet d'en distinguer les différentes formes afin d'en faciliter l'analyse globale. ³³

- **La performance stratégique :**

La performance stratégique, ou performance à long terme, est essentielle pour assurer la pérennité d'une organisation en maintenant un écart avec les concurrents. Elle repose sur des éléments clés tels que la croissance des activités, une stratégie réfléchie, une culture d'entreprise dynamique, un engagement organisationnel fort, et une capacité à générer de la valeur pour les clients. La qualité de la gestion et des produits, ainsi qu'une gestion efficace de l'environnement, sont aussi cruciales. Bien que ces facteurs puissent conduire à l'échec s'ils sont poussés à l'extrême, ils garantissent une performance durable par rapport aux perspectives à court terme.

- **La performance environnementale :**

Désigne la capacité d'une entreprise à réduire les impacts de ses activités sur l'environnement, notamment par une gestion efficace des ressources, la limitation des émissions polluantes, la réduction des déchets et le respect des normes environnementales.

- **La performance concurrentielle :**

³³ISSOR, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions.2017, vol. 17, no 2, p. 99-102.

La performance concurrentielle implique que les organisations développent des stratégies pour obtenir des avantages en anticipant les règles de la concurrence. Elle reflète le succès non seulement par des actions spécifiques, mais aussi par leur capacité à s'adapter aux dynamiques de compétition. Les entreprises doivent identifier les caractéristiques des systèmes concurrentiels et anticiper les évolutions du paysage concurrentiel, en visant la différenciation et, si possible, en définissant les règles futures du jeu concurrentiel.

- **La performance organisationnelle :**

Elle est la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle les atteint. Elle comprend divers indicateurs, dont la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat du travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Selon M. Kalika : *« la performance organisationnelle se positionne au niveau de l'efficacité de la structure organisationnelle, et non pas au niveau de ses conséquences sociales ou économiques. Les facteurs qui permettent d'évaluer cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure »*.

- **La performance économique :**

Cela correspond à la capacité de l'entreprise à produire efficacement, à générer de la valeur et à réaliser des bénéfices, grâce aux décisions prises par les départements organisationnels. Pour optimiser cette capacité, l'entreprise doit améliorer ses indicateurs de performance en maximisant sa production et en minimisant ses coûts. Cela nécessite de pouvoir identifier et classer les coûts, d'élaborer une stratégie de réduction des coûts et de mettre en place des outils et méthodes pour réduire les coûts

- **La performance financière :**

La performance financière est un indicateur qui permet d'évaluer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier. Elle évalue la capacité de l'entreprise à maximiser la création de valeur et à garantir sa rentabilité par le biais de sa production. Autrement dit, la performance financière signifie une rentabilité élevée, une croissance satisfaisante et la création de valeur pour les actionnaires. Elle a également pour but d'assurer la rentabilité du financement de l'entreprise, en minimisant l'utilisation de crédits. Elle évalue la capacité de chaque centre de profit à générer des revenus, à couvrir ses dépenses et à participer à la rentabilité générale de l'entreprise.

- **La performance commerciale :**

La performance commerciale, ou marketing, est intrinsèquement liée à la satisfaction des clients et est essentielle à la pérennité financière des entreprises. Bien que divers types de performances existent, elles visent toutes à satisfaire les besoins des clients pour en tirer des profits. Cette performance se mesure à travers des critères quantitatifs (part de marché,

profit) et qualitatifs (innovation, satisfaction, fidélité). Pour être durable, les entreprises doivent améliorer la qualité des services, l'orientation client, et innover continuellement. La création de valeur pour les clients est cruciale, surtout en contexte concurrentiel, où trois voies d'excellence sont recommandées : l'Excellence Opérationnelle, la Performance Produit, et les Relations. La capacité à maintenir de bonnes performances sur le long terme est également soulignée comme essentielle.

- **La performance humaine et sociale :**

La performance humaine et sociale dans l'entreprise est définie par les relations entre collaborateurs motivés et compétents, soutenus par une culture commune. Ce concept, essentiel dans la recherche en éthique des affaires, reflète l'attention de l'entreprise envers le domaine social. Elle est mesurée par divers indicateurs tels que la qualité des relations sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn-over, et le climat social. L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines est progressivement reconnue comme un facteur clé de compétitivité et d'excellence, favorisant l'initiative et la créativité au sein des entreprises.

1.3.2 La performance financière : concept et facteurs d'influence

1.3.2.1 Définition de la performance financière

La performance financière renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à générer des résultats économiques. Elle peut être évaluée à travers la mesure et la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés. Toutefois, une approche exclusivement financière, centrée sur le profit et les résultats à court terme, présente certaines limites, ce qui a conduit à l'intégration d'indicateurs non financiers dans l'évaluation de la performance organisationnelle.³⁴

1.3.2.2 Les déterminants de la performance financière

La performance financière d'une entreprise n'est pas seulement liée à sa faculté de produire des bénéfices, mais est également déterminée par un ensemble de facteurs internes et externes. La littérature souligne un ensemble de facteurs qui peuvent influencer cette performance de manière positive ou négative, notamment dans le cadre des petites et moyennes entreprises.

1. Les caractéristiques de l'entreprise :

Parmi les principaux facteurs influençant la performance financière figurent les caractéristiques propres à l'entreprise, notamment sa taille, son âge, son secteur d'activité et son niveau de risque.³⁵

³⁴Opcit. HAMHAMI, et al, p.23

³⁵LASSALA et al. The financial performance of listed companies in pursuit of the Sustainable Development Goals (SDG). Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2021, vol. 34, no 1, p. 435-437.

CHAPITRE 1. CADRE THÉORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ADMINISTRATIF ET DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

- **La taille de l'entreprise :**

La taille de l'entreprise est un facteur important. Les grandes entreprises ont généralement plus de ressources financières et humaines, ce qui leur permet de faire des économies d'échelle et d'accéder plus facilement aux financements. Cependant, les petites et moyennes entreprises peuvent jouir d'une flexibilité organisationnelle accrue, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements de leur environnement et peut également favoriser leur performance.

- **L'âge de l'entreprise :**

L'âge de l'entreprise représente également un facteur déterminant. Les entreprises les plus anciennes bénéficient d'une expérience accumulée, d'une meilleure connaissance du marché et d'une réputation établie, ce qui peut améliorer leur performance financière. En revanche, les entreprises plus jeunes, bien que moins expérimentées, peuvent être plus innovantes et orientées vers la croissance.

- **Le secteur d'activité :**

Il joue un rôle essentiel, dans la mesure où chaque secteur présente des spécificités en termes de concurrence, de réglementation et d'opportunités de marché. Ces différences influencent directement les conditions de réalisation de la performance financière.

- **Le niveau de risque :**

Le niveau de risque de l'entreprise peut affecter sa performance. Un risque élevé peut entraîner une instabilité financière, tandis qu'un niveau de risque maîtrisé peut favoriser une meilleure allocation des ressources et une performance plus stable.

2. Les facteurs internes :

Selon Barney (1991), « *la performance financière dépend également de facteurs internes liés aux ressources et aux capacités de l'entreprise, notamment la qualité de la gestion, les compétences du dirigeant et les choix stratégiques* ».

- **La qualité de la gestion financière :**

Renvoie à la capacité de l'entreprise à planifier, contrôler et optimiser l'utilisation de ses ressources financières. Une bonne gestion permet de maîtriser les coûts, d'assurer une trésorerie stable et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

- **Les compétences du dirigeant :**

Les compétences du dirigeant jouent un rôle central dans la performance financière. Elles incluent les capacités de prise de décision, de gestion, d'anticipation et d'adaptation aux changements. Un dirigeant compétent est en mesure d'orienter efficacement l'entreprise vers la croissance et la rentabilité.

- **Les choix stratégiques :**

Concernent les décisions à long terme prises par l'entreprise, notamment en matière d'investissement, de positionnement sur le marché et de développement. Des choix stratégiques pertinents permettent de renforcer la compétitivité de l'entreprise et d'améliorer sa performance financière.

3. Les facteurs externes :

Selon Porter (1985), « la performance financière est également influencée par *l'environnement externe, notamment l'accès au financement, les conditions économiques et les politiques publiques* ».

- **L'accès au financement :**

Désigne la capacité de l'entreprise à obtenir des ressources financières externes, telles que les crédits bancaires ou les aides publiques. Un accès facilité permet de soutenir les investissements, d'assurer la croissance et d'améliorer la performance financière.

- **Les conditions économiques :**

Regroupent l'ensemble des facteurs macroéconomiques, tels que la croissance économique, l'inflation ou le niveau de la demande. Un environnement économique favorable stimule l'activité des entreprises, tandis qu'un contexte défavorable peut freiner leur performance financière.

- **Les politiques publiques :**

Correspondent aux actions et mesures mises en place par l'État pour soutenir les entreprises, notamment à travers des subventions, des dispositifs d'accompagnement ou des avantages fiscaux. Ces politiques peuvent renforcer la compétitivité des PME et améliorer leur performance financière.

4. Le rôle de l'accompagnement :

Parmi les déterminants de la performance financière, l'accompagnement des PME occupe une place de plus en plus importante. En effet, les dispositifs d'accompagnement, tels que la formation, le conseil ou le coaching, permettent de renforcer les compétences des dirigeants, d'améliorer la gestion de l'entreprise et de faciliter l'accès aux ressources financières. Ainsi, l'accompagnement peut être considéré comme un levier essentiel pour améliorer la performance financière des PME, en réduisant les contraintes auxquelles elles font face et en favorisant leur croissance et leur pérennité.

1.3.3 Les outils d'analyse de la performance financière

1.3.3.1 Typologie des indicateurs de la performance financière des entreprises

L'évaluation de la performance financière des entreprises présente une variété considérable selon les études. Margolis et Walsh (2003) recensent 70 indicateurs utilisés dans 122 recherches. Toutefois, ces indicateurs peuvent être regroupés en quatre catégories.³⁶

- **Indicateurs basés sur les informations comptables :**

S'appuie essentiellement sur des indicateurs de profitabilité. Ces indicateurs sont élaborés en associant un indicateur de performance (bénéfice net, valeur ajoutée, résultat opérationnel, etc.) au capital propre, à l'actif, aux investissements ou aux ventes. Des recherches ont également examiné le taux d'augmentation du bénéfice par action et la structure financière en utilisant des indicateurs tels que le ratio de liquidité à l'actif.

- **Indicateurs basés sur les informations boursières :**

Cette approche fait appel au rendement du titre sur le marché boursier, comme par exemple l'évolution du prix de l'action sur une période en tenant compte des dividendes distribués, ou en relation avec la valeur de l'action au début de la période. D'autres recherches ont analysé le taux de capitalisation en se basant sur le prix de l'action en relation avec les dividendes distribués, voire même le risque lié à l'action évalué par le Beta³⁷.

- **Combinaison des deux types d'indicateurs :**

Il s'agit d'un mélange d'informations comptables et d'informations relatives à la bourse. Ce type de contenu pourrait analyser comment les données financières influencent les décisions d'investissement et les valorisations boursières, tout en intégrant des éléments de comptabilité qui renforcent la compréhension des états financiers des entreprises cotées. En d'autres termes, il semble explorer la manière dont les principes comptables sous-tendent les fluctuations et les tendances observées sur les marchés financiers.

- **Indicateurs alternatifs :** En complément des approches traditionnelles, la performance économique peut être appréciée à travers des indicateurs alternatifs, notamment la part de marché, la qualité des produits ou encore le degré de flexibilité de l'entreprise.

1.3.3.2 Les ratios financiers comme instruments d'évaluation de la performance financière

- **Définition d'un ratio financier :**

³⁶ALLOUCHE, José et al. Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. In : Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?". 2005.

³⁷Beta est un indicateur financier qui permet d'évaluer la sensibilité du rendement d'un titre aux variations du marché.

Un ratio financier est un indicateur qui met en relation deux grandeurs issues des états financiers afin d'évaluer la situation et la performance d'une entreprise. Il permet de simplifier l'information comptable et d'analyser les aspects essentiels, tout en facilitant les comparaisons dans le temps et avec d'autres entreprises. ³⁸

- Le rôle d'un ratio financier :

Les ratios financiers constituent des outils essentiels dans l'évaluation de la performance des entreprises, car ils permettent d'analyser de manière synthétique leur situation financière. Ils offrent une vision globale de la rentabilité, de la liquidité et du niveau d'endettement, facilitant ainsi l'appréciation de la capacité de l'entreprise à générer des profits et à honorer ses engagements. Ils servent également à éclairer la prise de décision des différents acteurs, tout en permettant de diagnostiquer la performance actuelle et future de l'entreprise. ³⁹

- Classification des ratios financiers :

Afin d'obtenir une vision globale et cohérente de cette performance, il est pertinent de regrouper ces ratios en différentes catégories homogènes. Dans ce cadre, l'analyse sera structurée autour de six grandes catégories de ratios, chacune mettant en évidence un aspect spécifique de la performance financière de l'entreprise.

1. Ratios de liquidité :

Ils mesurent la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme à partir de ses actifs les plus liquides. Ils permettent d'évaluer si l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour couvrir ses dettes exigibles à court terme, et ainsi apprécier son équilibre financier à court terme. Les trois ratios suivants sont listés suivant le degré de liquidité des actifs circulants, chaque ratio devenant de plus en plus contraignant et sélectif. ⁴⁰

• Ratio de liquidité générale :

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour être jugé satisfaisant, car il indique que l'entreprise dispose, en principe, de suffisamment d'actifs circulants pour couvrir ses dettes à court terme. Toutefois, tous les éléments de l'actif ne sont pas immédiatement disponibles (certains stocks peuvent être difficiles à vendre et certaines créances peuvent ne pas être recouvrées). C'est pourquoi un ratio nettement supérieur à 1 est préférable afin de garantir une marge de sécurité. Il se calcule ainsi :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Passif circulant}$$

³⁸DOUARI, Abdelghani et al. Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière. African Scientific Journal, 2025. p.130-131

³⁹Idem p.131

⁴⁰COULON, Yannick. 3. Ratios de liquidité et solvabilité. Hors collection, 2023, p. 123-138.

- **Ratio de liquidité réduite :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en excluant les stocks et ses actifs circulants. Il se concentre ainsi sur les actifs les plus liquides (créances et disponibilités), offrant une évaluation plus stricte de la solvabilité à court terme. Il se calcule ainsi :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Actif circulant} - \text{Stocks}) / \text{Passif circulant}$$

- **Ratio de trésorerie immédiate :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme uniquement à partir de ses disponibilités. Il s'agit du ratio le plus strict de liquidité, car il exclut à la fois les stocks et les créances, et reflète ainsi la solvabilité immédiate de l'entreprise.

$$\text{Ratio de trésorerie immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{Passif circulant}$$

2. Ratios de rentabilité :

Calculer une rentabilité implique d'évaluer le rapport entre le montant investi initialement et le résultat réel obtenu de cet investissement. Cela permet de mesurer l'efficacité financière d'une mise de fonds dans un projet ou une entreprise. Citons les trois principaux ratios de rentabilité.

41

- **Rentabilité de l'actif :**

Mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir de l'ensemble de ses actifs. Elle exprime combien de résultat net est produit pour chaque dinar investi dans les actifs de l'entreprise au cours d'une période donnée.

$$\text{Rentabilité de l'actif} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Total actif}$$

- **Rentabilité économique :**

Mesure le résultat généré par l'entreprise à partir des capitaux engagés (immobilisations et besoin en fonds de roulement). Elle indique combien de résultat d'exploitation est obtenu pour chaque unité monétaire investie.

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

$$\text{Capitaux investis} = \text{Capitaux propres} + \text{Dettes}$$

- **Rentabilité financière (ROE) :**

⁴¹Thibierge, C., (2016). Analyse financière (Vol. 2). Vuibert. p.66-67

Mesure le résultat généré pour les actionnaires à partir des capitaux propres investis dans l'entreprise. Elle indique combien de résultat net est obtenu pour chaque unité monétaire (dinar) apportée par les actionnaires sur une année.

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

- **Marge opérationnelle :**

Indique la part du chiffre d'affaires restant après la couverture des charges d'exploitation.

$$\text{Marge opérationnelle} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

3. Ratios de rotation et de délais :

On peut citer ces trois principaux ratios : ⁴²

- **Délai de recouvrement clients :**

Mesure le temps moyen que mettent les clients pour régler leurs dettes envers l'entreprise. Il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion du crédit client et la rapidité de recouvrement des créances.

$$\text{Délai de recouvrement clients} = (\text{Créances clients} / \text{CA en TTC}) \times 360$$

- **Délai de paiement aux fournisseurs :**

Mesure le temps moyen que met l'entreprise pour régler ses dettes envers ses fournisseurs. Il permet d'évaluer la gestion des paiements et la politique de crédit accordée par les fournisseurs.

$$\text{Délai de paiement aux fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats et charges externes en TTC}) \times 360$$

- **Délai de rotation des stocks :**

Mesure le temps moyen nécessaire pour vendre et renouveler les stocks de l'entreprise. Il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des stocks et la rapidité avec laquelle ils sont écoulés.

$$\text{Délai de rotation des stocks} = (\text{Stocks} / \text{Coût de production en HT}) \times 360$$

⁴²Ibid p.63

4. Ratios de marge :

Ils mesurent la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de son chiffre d'affaires, en mettant en relation les résultats obtenus avec le niveau d'activité. ⁴³

- **Taux de valeur ajoutée :**

Mesure la richesse créée par l'entreprise à partir de son chiffre d'affaires. Il indique combien de marge reste pour chaque unité monétaire de ventes après le paiement des charges externes.

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \text{Valeur ajoutée} / \text{Chiffre d'affaires}$$

- **Taux de marge d'EBE :**

Mesure le rapport entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le chiffre d'affaires. Il indique combien de marge est générée pour chaque unité monétaire de vente après le paiement des charges externes et des salaires.

$$\text{Taux de marge d'EBE} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

- **Taux de marge nette :**

C'est le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires. Il indique combien de marge finale est obtenue pour chaque unité monétaire de ventes après la prise en compte de l'ensemble des charges.

$$\text{Taux de marge nette} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

5. Ratios de solvabilité :

Mesure le niveau de dettes d'une entreprise par rapport à ses ressources. Il permet d'évaluer son indépendance financière et la structure de son financement. Il se calcule à partir des principales formules suivantes. ⁴⁴

- **Ratio d'endettement global :**

Il permet d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise dépend des ressources externes par rapport à l'ensemble de ses ressources.

$$\text{Ratio d'endettement global} = \text{Dettes totales} / \text{Total passif}$$

- **Ratio d'endettement financier :**

⁴³Ibid p.62

⁴⁴Opcit. DOUARI, Abdelghani et al, p.136-137.

Évalue le niveau de dettes financières par rapport aux capitaux propres. Il permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à financer son activité sans recourir excessivement à l'endettement.

$$\text{Ratio d'endettement financier} = \text{Dettes financières} / \text{Capitaux propres}$$

- **Ratio d'autonomie financière :**

Mesure la part des capitaux propres dans le financement global de l'entreprise. Il reflète le degré d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des créanciers.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif}$$

- **Capacité de remboursement :**

Évalue la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes financières à partir de ses ressources internes, en exprimant ce remboursement en nombre d'années.

$$\text{Capacité de remboursement} = \text{Dettes financières} / \text{CAF (Capacité d'autofinancement)}$$

6. Ratios liés au chiffre d'affaires (CA) :

Ce sont des ratios qui évaluent l'efficacité de l'entreprise à générer du chiffre d'affaires et à le transformer en résultat.

- **Taux de croissance du CA :**

Il indique l'évolution du CA d'une entreprise entre deux périodes, en montrant son augmentation ou sa diminution en pourcentage.

$$\text{Taux de croissance du CA} = (\text{CA}(N) - \text{CA}(N-1)) / \text{CA}(N-1) \times 100$$

- **Productivité du CA :**

Il indique la capacité de l'entreprise à générer du CA à partir de ses ressources humaines.

$$\text{Productivité du CA} = \text{CA} / \text{Nombre d'employés}$$

7. Ratios de structure financière :

Les ratios de structure permettent d'analyser l'équilibre financier en comparant les ressources et les emplois. Ils donnent une vision claire de la capacité à financer l'activité et à maintenir une situation financière stable à court et à long terme en permettant la caractérisation de l'importance des différents postes dans le total du bilan. ⁴⁵

⁴⁵Opcit. Thibierge, C., p.59

- **Fonds de roulement (FR) :**

Appelé aussi le fonds de roulement net global, c'est la différence entre les ressources stables et les emplois stables de l'entreprise. Il permet d'apprécier si les ressources à long terme couvrent les investissements durables, et donc si l'entreprise dispose d'un excédent de financement pour soutenir son activité et assurer son équilibre financier.⁴⁶

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

- **Besoins en fonds de roulement (BFR) :**

C'est le montant nécessaire pour financer le décalage entre les encaissements et les décaissements liés à l'activité (stocks, créances, dettes fournisseurs).

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

- **Trésorerie nette (TN) :**

C'est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle représente les liquidités disponibles de l'entreprise.

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

8. Ratio EVA (Economic value added) :

C'est un indicateur qui évalue la création de valeur économique d'une entreprise en mesurant la différence entre le résultat opérationnel après impôts et le coût des capitaux investis. une EVA positive indique que l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires, tandis qu'une EVA négative signifie qu'elle en détruit.

$$\text{EVA} = \text{Résultat opérationnel net après impôts} - (\text{Capitaux investis} \times \text{coût moyen pondéré du capital}).$$

⁴⁶PAUMIER, Agnès. Étude cinétique du fonds de roulement. Journal de la Société de statistique de Paris, 1974, vol. 115, p. 223

Chapitre 2

Étude pratique de l'impact de l'accompagnement sur la performance financière au sein de Idarati

Ce chapitre a pour objectif de mettre en application les éléments théoriques présentés précédemment. Elle repose sur un cas réel afin d'analyser concrètement l'impact de l'accompagnement administratif sur la performance financière des PME.

Il est structuré en trois sections : la première présente l'entreprise d'accueil, la deuxième porte sur l'analyse comparative des états financiers pour les années 2024 et 2025, et la troisième est consacrée à l'analyse des ratios financiers ainsi qu'à l'exploitation des résultats de l'entretien.

2.1 Section 1 : Déroulement de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil

2.1.1 Déroulement de l'étude

Nous avons procédé à une analyse financière à partir des états financiers du client (bilan et compte de résultats) pour les exercices 2024 et 2025, afin d'identifier les principales évolutions observées. Il convient de noter qu'en 2024, l'entreprise exerçait son activité de manière indépendante, tandis qu'en 2025, elle a bénéficié d'un accompagnement assuré par Idarati tout au long de l'année. Par ailleurs, cette analyse a été complétée par le calcul et l'interprétation de ratios financiers. Enfin, un entretien a été mené avec le directeur administratif et financier (DAF) afin d'approfondir la compréhension des résultats et de les appuyer davantage.

2.1.2 Identification de l'entreprise

2.1.2.1 Présentation de l'entreprise

- Qui est Idarati :

Idarati company est une entreprise spécialisée dans l'accompagnement administratif, juridique et fiscal des entrepreneurs, entreprises, startups et particuliers en Algérie. Grâce à une équipe mobile et réactive, composée de plus de 18 experts et consultants pluridisciplinaires, Idarati facilite les démarches auprès des différentes administrations (CNRC, CNAS, CASNOS, Impôts, etc.) tout en garantissant à ses clients un service fiable, rapide et conforme à la législation en vigueur.

- Idarati et la facilitation des démarches administratives en ligne :

Bien que plusieurs dispositifs numériques existent en Algérie pour accompagner les citoyens dans leurs démarches administratives, Idarati est le principal portail centralisant de nombreux services en ligne. Cependant, dans le cadre de la modernisation administrative en Algérie, elle accompagne les porteurs de projets à toutes les étapes de la création et de la gestion d'entreprise. Elle centralise les démarches administratives, fournit des informations personnalisées selon le type d'activité et facilite l'accès aux services publics. Idarati contribue ainsi à réduire les délais, simplifier les procédures et améliorer la coordination entre les acteurs publics, soutenant l'initiative entrepreneuriale et la transparence administrative.

La figure qui suit illustre le siège de l'entreprise Idarati, lieu où sont centralisées ses principales activités administratives et de gestion.

Fig. 4 : Siège de l'entreprise



Source : image interne de l'entreprise.

Elle met en évidence l'environnement de travail de l'entreprise ainsi que son organisation interne.

2.1.2.2 Valeurs

- **Fiabilité :**

Les démarches administratives exigent rigueur et confiance. Chez Idarati, chaque action est menée avec sérieux, professionnalisme et respect des délais.

- **Proximité :**

Place la relation humaine au cœur de son activité. Être proche des clients, comprendre leurs réalités et les accompagner sur le terrain, c'est bien leur engagement

- **Accessibilité :**

Idarati croit que l'entrepreneuriat doit être simple et accessible à tous, qu'il s'agisse de jeunes porteurs de projet ou d'entreprises déjà établies.

- **Expertise :**

Son savoir-faire repose sur une parfaite maîtrise des procédures administratives, fiscales et sociales en Algérie, mises au service des clients.

- **Réactivité :**

Idarati est toujours disponible pour répondre aux besoins de ses clients. Une équipe mobile intervient rapidement et s'adapte aux contraintes de leurs emplois du temps.

- **Innovation :**

Adopte les outils numériques pour simplifier les démarches, digitaliser les suivis et offrir une expérience moderne, fluide et efficace.

- **Transparence :**

Chez Idarati, chaque prestation, chaque tarif, chaque étape d'un dossier est claire. L'avancement des démarches sera suivi par les clients en toute confiance.

2.1.2.3 Services

- **Création d'entreprise et formalités administratives :**

Accompagnement complet pour l'obtention du registre de commerce, NIF, NIS, affiliation CASNOS.

- **Gestion financière et comptabilité :**

Mise en place de la comptabilité, gestion des déclarations fiscales, tenue des livres et conseils financiers personnalisés. Idarati dispose d'une équipe de comptables expérimentés, prêts à accompagner les porteurs de projet ainsi que les entreprises dans la gestion

quotidienne des finances et des déclarations fiscales et à leur offrir des conseils adaptés aux besoins spécifiques des clients.

- **Gestion des ressources humaines :**

Affiliation des salariés, élaboration de contrats (CDD, CDI, freelance), régularisation des statuts particuliers (freelance, double affiliation, etc.), gestion des déclarations sociales (DAC, CNAS, CACOBATPH), ainsi que la gestion de la paie et des documents relatifs (bulletins de paie, attestations, etc.) (PC Paie). Son équipe d'experts en gestion des ressources humaines assure un accompagnement personnalisé, garantissant la conformité et la gestion optimale des obligations sociales et administratives.

- **Audit externe :**

Analyse indépendante des processus administratifs, fiscaux ou comptables, administration RH, mise en place d'un plan HSE avec des recommandations concrètes pour optimiser le fonctionnement des entreprises.

- **Étude de marché complète + Étude financière :**

Une analyse globale du marché dans lequel évolue le projet, en identifiant la demande, la concurrence et les opportunités existantes. Elle est complétée par une étude financière qui permet d'évaluer la viabilité économique du projet à travers l'estimation des coûts, des revenus prévisionnels et de la rentabilité attendue.

- **Gestion juridique :**

Rédaction de contrats, assistance à la rédaction de statuts, médiation juridique et suivi réglementaire adapté à chaque structure.

- **BTP EXPRESS :**

Service dédié aux entreprises du bâtiment : préparation d'études et suivi des travaux, suivi avec les autorités publiques, remplir les cahiers des charges (appels d'offres nationaux), révision des prix selon les normes CNAT-CNL, qualification (classification).

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

- **Inscription administrative en ligne (INAPI, ALCES, GS1, etc.) :**

Dépôt de marques, obtention de codes à barres, enregistrement auprès d'organismes officiels, avec prise en charge complète.

- **Soutien aux entrepreneurs innovants et aux startups :**

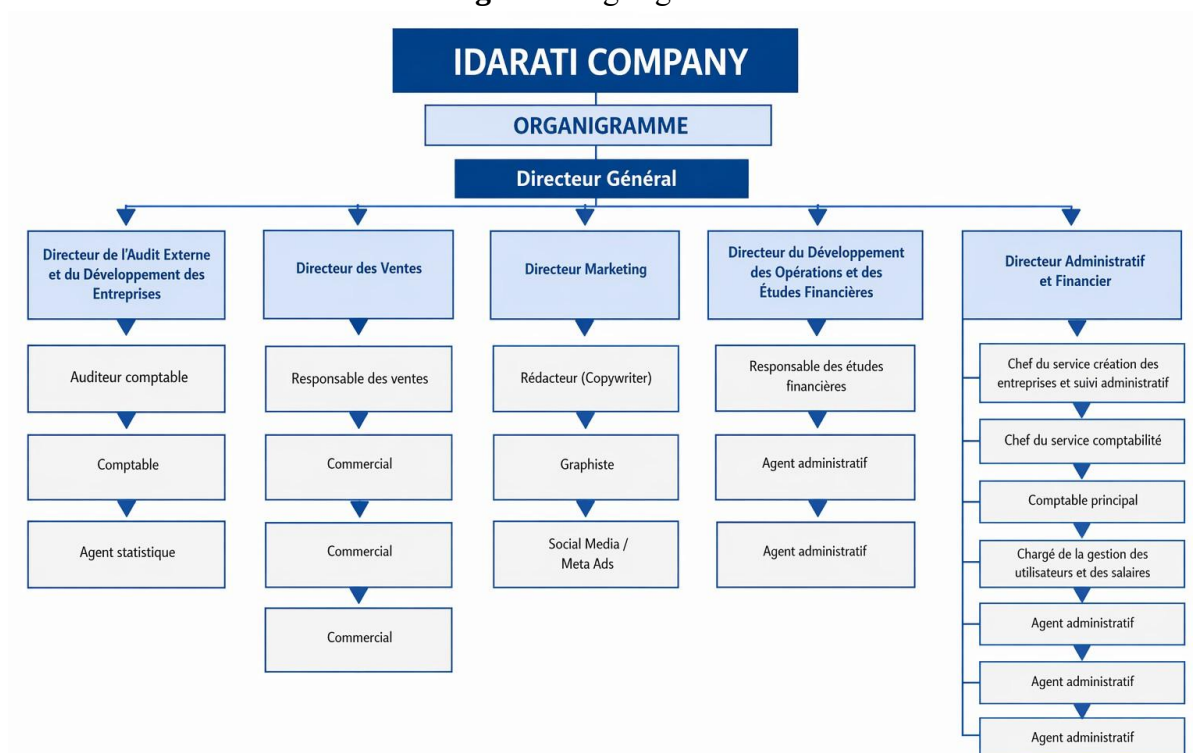
Accompagnement dans la structuration juridique, le montage des dossiers de financement ou de labellisation.

2.1.3 Organisation et structure de l'entreprise

2.1.3.1 L'organigramme de l'entreprise

L'organigramme qui suit représente la structure organisationnelle d'Idarati, ainsi que la répartition des responsabilités entre les différents services et niveaux hiérarchiques. Il permet de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise, les relations entre les différents acteurs ainsi que l'organisation des tâches et des prises de décision

Fig. 5 : L'organigramme



Source : Document interne de l'entreprise.

Cette figure met en évidence une organisation structurée reposant sur une répartition claire des fonctions et des responsabilités. Elle montre également les relations hiérarchiques entre les différents services, ce qui favorise la coordination des activités et assure une meilleure gestion opérationnelle de l'entreprise.

2.1.3.2 Les différents départements

Comme le montre la figure précédente, Idarati est organisée en plusieurs départements.

- **Direction de l'Audit Externe et du Développement des Entreprises :**

Assure le contrôle de la conformité des pratiques financières et administratives des entreprises accompagnées par Idarati, tout en proposant des solutions pour améliorer leur organisation, leur gestion et leur croissance.

- **Direction des Ventes :**

Prend en charge l'activité commerciale, avec pour objectif de développer le portefeuille clients, promouvoir les services d'Idarati et augmenter le chiffre d'affaires.

- **Direction Marketing :**

Élabore et met en œuvre les actions de communication et de promotion, notamment digitales, afin de renforcer la visibilité et l'image de marque d'Idarati.

- **Direction du Développement des Opérations et des Études Financières :**

Veille à l'amélioration des processus internes et à l'efficacité des services proposés, tout en réalisant des analyses financières pour appuyer la prise de décision.

- **Direction Administrative et Financière :**

Regroupe la gestion administrative, comptable et financière, en assurant le suivi des ressources, la maîtrise des opérations et le respect des obligations réglementaires.

2.1.4 Caractéristiques de l'entreprise et clients accompagnés

2.1.4.1 Caractéristiques

- **Accompagnement de A à Z :**

Idarati propose une prise en charge complète des projets, depuis la création de l'entreprise jusqu'au suivi administratif et financier, en assurant une continuité dans l'accompagnement.

- **Équipe multidisciplinaire :**

L'entreprise s'appuie sur des compétences variées (administratif, comptabilité, marketing, finance), permettant d'offrir des solutions globales et adaptées aux besoins des clients.

- **Service de terrain :**

L'accompagnement ne se limite pas aux conseils théoriques, mais inclut une intervention concrète et opérationnelle, directement au contact des clients et de leurs activités.

- **Gain de temps et de sérénité :**

En prenant en charge les démarches administratives et les contraintes de gestion, Idarati permet aux entrepreneurs de se concentrer sur le développement de leur activité.

- **Résultats mesurables :**

Les actions mises en place visent à produire des résultats concrets et évaluables, notamment en termes de performance financière, d'organisation et d'efficacité.

2.1.4.2 Entreprises ayant fait confiance à Idarati

Dans le cadre de ses activités, Idarati a accompagné plusieurs entreprises issues de différents secteurs. Ces collaborations témoignent de la diversité des missions réalisées ainsi que de la capacité de l'entreprise à répondre à des besoins variés.

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

La figure suivante présente quelques entreprises ayant bénéficié des services d'accompagnement proposés par Idarati.

Fig. 6 : Entreprises accompagnées par Idarati



Source : Document interne de l'entreprise.

Ces partenariats illustrent ainsi la confiance accordée à Idarati et confirment sa capacité à accompagner efficacement des entreprises évoluant dans des secteurs variés.

2.2 Section 2 : Analyse financière de la situation de l'entre- prise

2.2.1 Analyse comparative des états financiers

2.2.1.1 Analyse comparative des bilans

- Analyse de l'actif :

Le tableau ci-dessous représente le bilan actif 2024-2025 relatif à l'entreprise accompagnée par Idarati.

Tab. 2 : Bilan - Actif (2024-2025)

Actif	2024 (DA)	2025 (DA)
Actif non courant		
Immobilisations incorporelles	890 000	890 000
Immobilisations corporelles	1 722 689	1 722 689
Total Actif non courant	2 612 689	2 612 689
Actif courant		
Stocks	-	4 459 635
Créances clients	358 190	547 161
Impôts et assimilés	471 321	1 110 407
Trésorerie	4 949 101	6 159 955
Total Actif courant	5 778 613	12 277 159
TOTAL ACTIF	8 391 302	14 889 848

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ce tableau permet ainsi d'analyser la composition des emplois de l'entreprise et leur évolution entre les deux exercices étudiés.

1. Analyse globale de l'actif :

Le total de l'actif passe de 8 391 302 DA en 2024 à 14 889 848 DA en 2025, soit une augmentation significative. Cette évolution traduit une croissance importante de l'activité de l'entreprise.

2. Analyse de l'actif non courant :

L'actif non courant reste stable à 2 612 689 DA sur les deux exercices. Il est composé de :

- immobilisations incorporelles : 890 000 DA
- immobilisations corporelles : 1 722 689 DA

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

Cette stabilité indique une absence d'investissement supplémentaire en 2025. L'entreprise continue donc d'exploiter les mêmes moyens de production, sans renforcer sa capacité à long terme.

3. Analyse de l'actif courant :

L'actif courant connaît une forte augmentation, passant de 5 778 613 DA en 2024 à 12 277 159 DA en 2025. Cette progression constitue la principale source de croissance de l'actif total. Cette évolution s'explique par :

- La trésorerie, qui passe de 4 949 101 DA à 6 159 955 DA, traduisant une amélioration de la liquidité.
- Les stocks, qui atteignent 4 459 635 DA en 2025, reflétant une intensification de l'activité.
- Les créances clients, en hausse de 358 190 DA à 547 161 DA, indiquant une augmentation des ventes à crédit.
- Les impôts et assimilés, qui passent de 471 321 DA à 1 110 407 DA.

- Analyse du passif :

Le tableau ci-dessous représente le bilan passif 2024-2025 relatif à l'entreprise accompagnée par Idarati.

Tab. 3 : Bilan – Passif (2024-2025)

Passif	2024 (DA)	2025 (DA)
Capitaux propres		
Capital émis	1 000 000	1 000 000
Capital non appelé	(-800 000)	(-800 000)
Primes et réserves		
Écart de réévaluation		
Écart d'équivalence		
Résultat net	(-839 087)	2 005 620
Report à nouveau		(-839 087)
Total Capitaux propres	(-639 087)	1 366 533
Passif non courant		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Total Passif non courant		
Passif courant		
Fournisseurs et comptes rattachés	890 000	4 520 676
Impôts	67 190	748 252
Autres dettes	8 073 200	8 254 386
Trésorerie passif		
Total Passif courant	9 030 390	13 523 315
TOTAL PASSIF	8 391 302	14 889 848

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ce tableau permet ainsi d'apprécier la structure des ressources de l'entreprise et son évolution entre les deux exercices étudiés.

1. Analyse globale du passif :

Le total du passif passe de 8 391 302 DA en 2024 à 14 889 848 DA en 2025, soit une augmentation significative. Cette évolution traduit une forte croissance des ressources de financement de l'entreprise, en cohérence avec l'augmentation de son activité.

2. Analyse des capitaux propres :

Les capitaux propres connaissent une amélioration notable, passant de (-639 087) DA en 2024 à 1 366 533 DA en 2025. Cette évolution s'explique principalement par :

- Le résultat net, qui passe d'une perte de (-839 087) DA en 2024 à un bénéfice de 2 005 620 DA en 2025.
- Le report à nouveau négatif de (-839 087) DA, reflétant les pertes antérieures.

Cette amélioration traduit un redressement significatif de la situation financière de l'entreprise. Le passage à des capitaux propres positifs indique un renforcement de son autonomie financière.

3. Analyse des passifs non courants :

Les passifs non courants sont inexistantes sur les deux exercices. Cette absence indique que l'entreprise ne recourt pas à des financements à long terme, ce qui peut traduire une dépendance limitée à l'endettement structurel, mais aussi un manque de diversification des sources de financement à long terme.

4. Analyse des passifs courants :

Les passifs courants enregistrent une forte augmentation, passant de 9 030 390 DA en 2024 à 13 523 315 DA en 2025. Cette évolution constitue la principale source de financement de l'entreprise. Cette progression s'explique par :

- Les fournisseurs et comptes rattachés, qui passent de 890 000 DA à 4 520 676 DA, traduisant un recours accru au crédit fournisseur.
- Les impôts, en hausse de 67 190 DA à 748 252 DA.
- Les autres dettes, qui augmentent légèrement de 8 073 200 DA à 8 254 386 DA.

Cette structure montre que l'entreprise finance majoritairement son activité par des dettes à court terme.

2.2.1.2 Analyse comparative des comptes de résultats

Le tableau ci-après présente une comparaison du compte de résultat de l'entreprise pour les exercices 2024 et 2025. Cette analyse permet d'apprécier la dynamique de croissance de l'activité entre les deux périodes.

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNE-
MENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

Tab. 4 : Tableau comparatif du compte de résultat 2024-2025

Rubriques	2024 (DA)	2025 (DA)	Écart	Variation (%)
Chiffre d'affaires	459 000	12 759 918	+12 300 918	+2679%
Production de l'exercice	459 000	12 759 918	+12 300 918	+2679%
Consommations de l'exercice	986 516	9 631 907	+8 645 391	+876%
Valeur ajoutée	527 516	3 128 010	+2 600 494	+493%
Charges de personnel	291 600	1 010 372	+718 772	+246%
Excédent brut d'exploitation	829 087	2 059 325	+1 230 238	+148%
Résultat opérationnel	829 087	2 052 625	+1 223 538	+148%
Charges financières	0	47 005	47 005	—
Résultat ordinaire	829 087	2 005 620	+1 176 533	+142%
Résultat net de l'exercice	839 087	2 005 620	+1 166 533	+139%

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Cette analyse permet ainsi de mettre en évidence l'évolution de la performance de l'activité entre les deux exercices étudiés.

1. Analyse globale du compte de résultats :

L'analyse du compte de résultat met en évidence une évolution très favorable de l'activité de l'entreprise entre 2024 et 2025, caractérisée par une forte croissance et une amélioration significative de la rentabilité. Le résultat net passe de 839 087 DA en 2024 à 2 005 620 DA en 2025, soit une progression de 139,02%, traduisant un renforcement notable de la performance économique.

2. Analyse du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires enregistre une hausse exceptionnelle, passant de 459 000 DA en 2024 à 12 759 918 DA en 2025, soit une augmentation de 2679,94%. Cette progression s'explique principalement par le développement des prestations de services, qui constituent le cœur de l'activité de l'entreprise.

3. Analyse des consommations de l'exercice :

Les consommations de l'exercice augmentent fortement, passant de 986 516 DA à 9 631 907 DA, soit une hausse de 876,54%. Cette évolution est directement liée à l'intensification de l'activité et à l'augmentation des charges d'exploitation, notamment les achats et services extérieurs.

4. Analyse de la valeur ajoutée :

Malgré l'augmentation des consommations, la valeur ajoutée progresse de manière significative, passant de 527 516 DA à 3 128 010 DA, soit une hausse de 493%. Cela traduit une amélioration de la richesse créée par l'entreprise et une meilleure efficacité dans la transformation de son activité en valeur économique.

5. Analyse des charges de personnel :

Les charges de personnel connaissent également une augmentation importante, passant de 291 600 DA à 1 010 372 DA. Cette évolution peut s'expliquer par un renforcement des ressources humaines afin de soutenir la croissance de l'activité.

6. Analyse de l'excédent brut d'exploitation :

L'excédent brut d'exploitation progresse de manière significative, passant de 829 087 DA en 2024 à 2 059 325 DA en 2025. Cette augmentation traduit une amélioration de la performance opérationnelle et de la capacité de l'entreprise à générer des ressources à partir de son exploitation.

7. Analyse du résultat net :

Le résultat net atteint 2 005 620 DA en 2025 contre 839 087 DA en 2024, soit une progression de 139,02%. Cette évolution reflète une meilleure gestion globale des charges ainsi qu'une amélioration significative de la performance financière de l'entreprise.

2.2.1.3 Calcul des ratios par famille

1. Ratios de liquidité :

Le tableau ci-dessus présente une analyse comparative des principaux ratios de liquidité de l'entreprise pour les exercices 2024 et 2025. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme à travers la liquidité générale, la liquidité réduite et la trésorerie immédiate, tout en mettant en évidence l'évolution de sa situation financière sur les deux exercices.

Tab. 5 : Analyse des ratios de liquidité (2024-2025)

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Liquidité générale	Actif circulant / Passif circulant	0,64	0,91	+0,27
Liquidité réduite	(Actif circulant - Stocks) / Passif circulant	0,64	0,58	-0,06
Trésorerie immédiate	Disponibilités / Passif circulant	0,55	0,46	-0,09

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ces ratios permettent ainsi d'apprécier l'évolution de la liquidité de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements à court terme sur les exercices étudiés.

- **Ratio de liquidité générale :**

- Pour l'année 2024 : $5\,778\,613 / 9\,030\,390 = 0,64$.
- Pour l'année 2025 : $12\,277\,159 / 13\,523\,315 = 0,91$.

Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme à l'aide de l'ensemble de son actif circulant.

En 2024, ce ratio s'élève à 0,64, ce qui signifie que l'entreprise disposait de 0,64 DA d'actif circulant pour couvrir 1 DA de dettes à court terme. Ce niveau reste inférieur à 1, indiquant une couverture insuffisante des engagements à court terme.

En 2025, le ratio progresse à 0,91. Cette amélioration traduit un renforcement de la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'augmentation de l'actif circulant. En effet, la croissance des créances, disponibilités et stocks a permis d'améliorer la situation de liquidité globale de l'entreprise.

Ainsi, même si le ratio demeure légèrement inférieur à 1, son évolution positive montre une amélioration de l'équilibre financier à court terme et une meilleure couverture des dettes exigibles.

- **Ratio de liquidité réduite :**

- Pour l'année 2024 : $5\,778\,613 / 9\,030\,390 = 0,64$ (car stock = 0).
- Pour l'année 2025 : $(12\,277\,159 - 4\,459\,635) / 13\,523\,315 = 0,58$.

Le ratio de liquidité réduite mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme à l'aide de ses actifs les plus liquides, en excluant les stocks.

En 2024, ce ratio est de 0,64, ce qui signifie que l'entreprise disposait de 0,64 DA d'actifs rapidement mobilisables pour couvrir 1 DA de dettes à court terme. L'absence de stocks durant cet exercice explique que ce ratio soit relativement stable.

En 2025, le ratio diminue à 0,58. Cette baisse traduit une diminution de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme sans recourir à la vente des stocks. En effet, malgré l'augmentation de l'actif circulant, la progression des dettes à court terme reste plus importante, ce qui affaiblit légèrement la situation de liquidité immédiate de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise conserve une capacité de remboursement acceptable, mais ce ratio inférieur à 1 montre que les actifs les plus liquides demeurent insuffisants pour couvrir intégralement les dettes à court terme.

- **Ratio de trésorerie immédiate :**

- Pour l'année 2024 : $4\,949\,101 / 9\,030\,390 = 0,55$.
- Pour l'année 2025 : $6\,159\,955 / 13\,523\,315 = 0,46$.

Le ratio de trésorerie immédiate mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme uniquement à l'aide de ses disponibilités.

En 2024, ce ratio est de 0,55, ce qui signifie que l'entreprise disposait de 0,55 DA de liquidités immédiates pour couvrir 1 DA de dettes à court terme. Cela traduit une capacité relativement correcte à faire face aux échéances les plus urgentes.

En 2025, le ratio diminue à 0,46. Cette baisse indique que les disponibilités ont progressé moins rapidement que le passif circulant. Ainsi, malgré l'augmentation globale de l'activité et des ressources de l'entreprise, la part des liquidités immédiatement mobilisables dans la couverture des dettes à court terme s'est réduite.

Par conséquent, l'entreprise conserve une certaine capacité de paiement immédiat, mais cette évolution traduit un léger affaiblissement de la trésorerie à court terme.

2. Ratios de rentabilité :

Le tableau ci-dessus présente les principaux ratios de rentabilité utilisés pour évaluer la performance financière de l'entreprise. Il permet d'analyser la capacité de l'activité à générer des profits à partir des ressources mobilisées, à travers la rentabilité de l'actif, la rentabilité économique, la rentabilité financière ainsi que la marge opérationnelle.

Tab. 6 : Analyse des ratios de rentabilité

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Rentabilité de l'actif	Résultat d'exploitation / Total actif	0,1	0,14	0,04
Rentabilité économique	Résultat d'exploitation / Capitaux investis	-1,30	1,5	2,8
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	-1,31	1,47	2,78
Marge opérationnelle	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	1,81	0,16	-1,65

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ces ratios permettent ainsi d'apprécier la performance financière globale de l'entreprise et sa capacité à générer des profits à partir des ressources mobilisées au cours des exercices étudiés.

- **Rentabilité de l'actif :**

- 2024 : $829\,087 / 8\,391\,302 = 0,1$.
- 2025 : $2\,052\,625 / 14\,889\,848 = 0,14$.

Le ratio de rentabilité de l'actif mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir de l'ensemble des ressources investies dans ses actifs.

En 2024, ce ratio s'élève à 0,10, ce qui signifie que chaque dinar investi dans l'actif a permis de générer 0,10 DA de résultat. Ce niveau traduit une rentabilité relativement faible des actifs de l'entreprise au cours de cet exercice.

En 2025, le ratio progresse à 0,14. Cette amélioration indique une meilleure efficacité dans l'utilisation des actifs pour générer des résultats. En effet, le résultat de l'entreprise a augmenté plus rapidement que le total de l'actif, ce qui reflète une exploitation plus performante des ressources disponibles.

L'évolution positive de ce ratio traduit un renforcement de la performance économique de l'entreprise entre les deux exercices, même si le niveau de rentabilité demeure encore modéré.

• **Rentabilité économique :**

$$- 2024 : 829\,087 / (-639\,087) = -1,30.$$

$$- 2025 : 2\,052\,625 / 1\,366\,533 = 1,5.$$

Remarque :

$$\text{Capitaux investis} = \text{Capitaux propres} + \text{dettes financières.}$$

Le ratio de rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir des capitaux investis dans son activité. Dans ce cas, les capitaux investis correspondent aux capitaux propres, puisque l'entreprise ne dispose pas de dettes financières.

En 2024, ce ratio est de -1,30, ce qui traduit une rentabilité économique négative. Cette situation s'explique par le niveau négatif des capitaux propres, indiquant que les ressources investies dans l'entreprise n'ont pas permis de créer de valeur au cours de cet exercice.

En 2025, le ratio devient positif et atteint 1,5. Cette évolution traduit une nette amélioration de la performance économique de l'entreprise. L'augmentation du résultat ainsi que le rétablissement des capitaux propres ont permis une meilleure valorisation des ressources investies.

Le passage d'une rentabilité négative à une rentabilité positive montre un redressement significatif de la situation économique de l'entreprise et une capacité plus importante à générer de la richesse à partir des capitaux investis.

• **Rentabilité financière :**

$$- 2024 : 839\,087 / (-639\,087) = -1,31.$$

– 2025 : $2\,005\,620 / 1\,366\,533 = 1,47$.

Le ratio de rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat net à partir des capitaux propres investis par les actionnaires.

En 2024, ce ratio est de -1,31, ce qui traduit une rentabilité financière négative. Cette situation indique que les capitaux propres n'ont pas permis de générer de bénéfices et que les actionnaires ont subi une perte au cours de cet exercice.

En 2025, le ratio devient positif et atteint 1,47. Cette amélioration reflète une nette progression de la capacité de l'entreprise à rémunérer les capitaux propres grâce à l'augmentation du résultat net et au rétablissement des capitaux propres.

Le passage d'une rentabilité négative à une rentabilité positive traduit une amélioration importante de la situation financière de l'entreprise ainsi qu'un retour à la création de valeur pour les actionnaires.

• **Marge opérationnelle :**

– 2024 : $829\,087 / 459\,000 = 1,81$.

– 2025 : $2\,052\,625 / 12\,759\,918 = 0,16$.

La marge opérationnelle mesure la part du chiffre d'affaires qui reste à l'entreprise après la couverture de ses charges d'exploitation, et permet ainsi d'évaluer la rentabilité de son activité principale.

En 2024, ce ratio s'élève à 1,81, ce qui correspond à une marge très élevée. Cette situation peut s'expliquer par un niveau de charges d'exploitation relativement faible ou par une activité atypique sur cet exercice, entraînant une forte création de valeur par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

En 2025, la marge opérationnelle chute fortement à 0,16. Cette baisse traduit une diminution importante de la rentabilité des ventes. Elle peut s'expliquer soit par une augmentation plus rapide des charges d'exploitation, soit par une croissance du chiffre d'affaires moins rentable en termes de structure de coûts.

Malgré une activité potentiellement plus importante en 2025, l'efficacité opérationnelle de l'entreprise s'est dégradée, ce qui réduit significativement la capacité à dégager du résultat à partir des ventes.

3. Ratios de rotation et de délais :

Le tableau ci-dessus présente les principaux ratios de rotation et de délais utilisés pour évaluer l'efficacité de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il permet d'analyser la capacité de l'entreprise à gérer ses flux financiers et opérationnels, à travers le délai de recouvrement des créances clients, le délai de paiement des fournisseurs ainsi que le délai de rotation des

stocks. Ces indicateurs mettent en évidence la rapidité avec laquelle l'entreprise transforme ses ressources en liquidités et honore ses engagements à court terme.

Tab. 7 : Analyse des ratios de rotation et de délais

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Délai de recouvrement clients	$(\text{Créances clients} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 360$	281 jrs	16 jrs	-265 jrs
Délai de paiement aux fournisseurs	$(\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats et charges externes}) \times 360$	324,78 jrs	168,96 jrs	-155,82 jrs

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ces indicateurs permettent ainsi d'évaluer l'efficacité de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et sa capacité à optimiser la circulation de ses flux financiers sur le court terme.

• **Délai de recouvrement des créances clients :**

- 2024 : $(358\,190 / 459\,000) \times 360 = 281$ jours.
- 2025 : $(547\,161 / 12\,759\,918) \times 360 = 16$ jours.

Le délai de recouvrement des créances clients permet d'évaluer le temps moyen nécessaire à l'entreprise pour encaisser les sommes dues par ses clients, et constitue un indicateur important de la gestion de la trésorerie.

En 2024, ce délai est très élevé, atteignant 281 jours. Cela signifie que l'entreprise met en moyenne plus de neuf mois pour récupérer ses créances clients, ce qui traduit des difficultés importantes dans le processus de recouvrement. Cette situation peut être liée à des délais de paiement accordés trop longs ou à un suivi insuffisant des encaissements, entraînant ainsi des tensions de trésorerie et un risque financier accru.

En 2025, le délai de recouvrement chute fortement à 16 jours. Cette réduction très importante reflète une amélioration significative de la gestion du poste clients. L'entreprise parvient désormais à encaisser ses créances beaucoup plus rapidement, ce qui peut s'expliquer par un meilleur suivi des clients, une organisation plus efficace du processus de facturation ou encore des conditions de paiement plus strictes.

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

Cette évolution traduit un net renforcement de la gestion financière à court terme, avec une amélioration notable de la liquidité et une réduction des risques liés aux retards de paiement.

• Délai de paiement aux fournisseurs :

- 2024 : $(890\,000 / 986\,516) \times 360 = 324,78$ jours.
- 2025 : $(4\,520\,676 / 9\,631\,907) \times 360 = 168,96$ jours.

Le délai de paiement aux fournisseurs mesure le temps moyen que met l'entreprise pour régler ses dettes envers ses fournisseurs, et reflète sa politique de paiement ainsi que sa gestion de la trésorerie.

En 2024, ce délai est très élevé, atteignant 324,78 jours. Cela signifie que l'entreprise met en moyenne près d'une année pour payer ses fournisseurs, ce qui peut traduire soit une forte dépendance au crédit fournisseur, soit des retards de paiement importants. Cette situation peut néanmoins constituer un avantage de trésorerie à court terme, mais elle peut aussi fragiliser les relations avec les fournisseurs.

En 2025, le délai diminue fortement pour atteindre 168,96 jours. Cette baisse indique que l'entreprise règle ses fournisseurs beaucoup plus rapidement qu'en 2024. Cette évolution peut s'expliquer par une amélioration de la situation financière ou par une volonté de réduire les dettes fournisseurs afin d'assainir la structure financière.

Cette évolution traduit une gestion plus équilibrée des engagements envers les fournisseurs, avec une diminution du recours au crédit fournisseur et une meilleure maîtrise des paiements.

4. Ratios de marge :

Le tableau ci-dessus présente les principaux ratios de marge permettant d'analyser la performance économique et financière de l'entreprise. Ces indicateurs mesurent la capacité de l'entreprise à générer des résultats à différents niveaux de son activité, notamment à travers le taux de valeur ajoutée, le taux de marge d'EBE et le taux de marge nette.

Tab. 8 : Analyse des ratios de marge

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Taux de valeur ajoutée	Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	1,15	0,25	-0,90
Taux de marge d'EBE	Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires	1,81	0,16	-1,65
Taux de marge nette	Résultat net / Chiffre d'affaires	1,83	0,16	-1,67

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

Ces ratios permettent ainsi d'apprécier l'équilibre de la structure financière de l'entreprise ainsi que son niveau de dépendance vis-à-vis des financements externes au cours des exercices étudiés.

- **Taux de valeur ajoutée :**

- 2024 : $527\,516 / 459\,000 = 1,15$.
- 2025 : $3\,128\,010 / 12\,759\,918 = 0,25$.

Le taux de valeur ajoutée mesure la capacité de l'entreprise à créer de la richesse à partir de son chiffre d'affaires, après déduction des consommations intermédiaires.

En 2024, ce taux est de 1,15, ce qui traduit une très forte capacité de création de valeur. Cela signifie que l'entreprise dégage une valeur ajoutée importante par rapport à son niveau d'activité, ce qui peut s'expliquer par une structure de coûts favorable ou un niveau limité de consommations intermédiaires.

En 2025, le taux chute fortement à 0,25. Cette baisse importante indique une diminution significative de la richesse créée par rapport au chiffre d'affaires. Elle peut être liée à une augmentation des consommations intermédiaires ou à une baisse de l'efficacité dans le processus de production ou de prestation.

Cette évolution met en évidence une dégradation notable de la capacité de l'entreprise à transformer son activité en valeur ajoutée, malgré une croissance éventuelle du chiffre d'affaires.

- **Taux de marge d'EBE :**

- 2024 : $829\,087 / 459\,000 = 1,81$.
- 2025 : $2\,059\,325 / 12\,759\,918 = 0,16$.

Le taux de marge d'EBE mesure la performance opérationnelle de l'entreprise en rapportant l'excédent brut d'exploitation au chiffre d'affaires, avant la prise en compte des charges financières et des amortissements.

En 2024, ce taux s'élève à 1,81, ce qui traduit une très forte rentabilité opérationnelle. Cela signifie que l'entreprise dégage un excédent brut d'exploitation largement supérieur à son chiffre d'affaires, ce qui peut refléter une structure de charges très faible ou une activité particulière sur cet exercice.

En 2025, le taux chute fortement à 0,16. Cette baisse importante indique une dégradation de la performance opérationnelle. Elle peut s'expliquer par une augmentation des charges

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

d'exploitation ou par une croissance du chiffre d'affaires moins favorable en termes de rentabilité.

Cette évolution met en évidence un affaiblissement significatif de la performance opérationnelle de l'entreprise entre les deux exercices, malgré une activité potentiellement plus élevée en 2025.

• Taux de marge nette :

- 2024 : $839\,087 / 459\,000 = 1,83$.
- 2025 : $2\,005\,620 / 12\,759\,918 = 0,16$.

Le taux de marge nette mesure la part du chiffre d'affaires qui se transforme en résultat net, après prise en compte de l'ensemble des charges de l'entreprise.

En 2024, ce taux s'élève à 1,83, ce qui traduit une marge nette très élevée. Cela signifie que l'entreprise dégage un résultat net particulièrement important par rapport à son chiffre d'affaires, reflétant une forte rentabilité globale sur cet exercice.

En 2025, le taux chute fortement à 0,16. Cette baisse importante indique une diminution significative de la rentabilité globale de l'entreprise. Elle peut s'expliquer par la dégradation de la performance opérationnelle, ainsi que par l'impact de certaines charges supplémentaires ou d'éléments exceptionnels.

Cette évolution met en évidence un affaiblissement notable de la capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en bénéfice net, malgré une activité potentiellement en croissance.

5. Ratios de solvabilité :

Le tableau ci-dessous présente les principaux ratios de structure financière utilisés pour analyser le niveau d'endettement et l'autonomie financière de l'entreprise. Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses activités, ainsi que son degré de dépendance vis-à-vis des ressources externes. Il s'agit notamment du ratio d'endettement global, du ratio d'endettement financier, du ratio d'autonomie financière et de la capacité de remboursement.

Tab. 9 : Analyse des ratios d'endettement et de structure financière

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Ratio d'endettement global	Dettes totales / Total passif	0,96	0,55	-0,41
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total passif	-0,08	0,09	0,17

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

Ces ratios permettent ainsi d'apprécier l'équilibre de la structure financière de l'entreprise ainsi que son niveau de dépendance vis-à-vis des financements externes au cours des exercices étudiés.

- **Ratio d'endettement global :**

- 2024 : $8\,073\,200 / 8\,391\,302 = 0,96$.

- 2025 : $8\,254\,386 / 14\,889\,848 = 0,55$.

Le ratio d'endettement global mesure la part des ressources de l'entreprise financée par les dettes, et permet d'évaluer le niveau de dépendance vis-à-vis de l'endettement externe.

En 2024, ce ratio s'élève à 0,96, ce qui signifie que presque l'ensemble des ressources de l'entreprise est financé par des dettes. Cette situation traduit un niveau d'endettement très élevé et une faible autonomie financière, l'entreprise dépendant fortement des financements externes pour soutenir son activité.

En 2025, le ratio diminue fortement à 0,55. Cette baisse indique une amélioration significative de la structure financière de l'entreprise, avec une réduction de la dépendance aux dettes et une augmentation relative des ressources propres.

Cette évolution reflète un assainissement de la situation financière et un renforcement de l'autonomie de l'entreprise, qui devient globalement moins exposée au risque lié à l'endettement.

- **Ratio d'autonomie financière :**

- 2024 : $(-639\,087) / 8\,391\,302 = -0,08$.

- 2025 : $1\,366\,533 / 14\,889\,848 = 0,09$.

Le ratio d'autonomie financière mesure la part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise, et permet d'évaluer son degré d'indépendance vis-à-vis des financements externes.

En 2024, ce ratio est de -0,08, ce qui traduit une absence d'autonomie financière. Cette situation s'explique par des capitaux propres négatifs, indiquant un déséquilibre important de la structure financière et une dépendance totale aux ressources externes pour financer l'activité.

En 2025, le ratio devient positif et atteint 0,09. Cette évolution traduit une amélioration de la situation financière de l'entreprise, avec un retour à des capitaux propres positifs et un début de renforcement de l'autonomie financière.

Cette progression indique un rééquilibrage progressif de la structure de financement, même si le niveau d'autonomie reste encore faible et nécessite une consolidation sur les exercices futurs.

Le ratio d'endettement financier ainsi que la capacité de remboursement n'ont pas pu être calculés pour les exercices 2024 et 2025, en raison de l'absence de dettes financières au sein de l'entreprise durant ces deux périodes, ce qui rend ces indicateurs non significatifs dans le cadre de cette analyse. Cette situation traduit une autonomie financière vis-à-vis des établissements de crédit, mais elle peut également limiter les possibilités de financement et d'expansion de l'activité.

6. Ratios liés au chiffre d'affaires :

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs de performance liés à l'évolution de l'activité et à l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise. Il permet d'analyser, d'une part, la croissance du chiffre d'affaires à travers son taux d'évolution annuel et, d'autre part, la productivité du travail mesurée par le chiffre d'affaires généré par employé. Ces indicateurs offrent une vision globale de la dynamique de croissance et de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Tab. 10 : Analyse de la croissance et de la productivité

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
Taux de croissance du CA	$(CA(N) - CA(N-1)) / CA(N-1) \times 100$	-	2679,94%	-
Productivité du CA	Chiffre d'affaires / Nombre d'employés	38 250	425 330,6	387 080,6

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ces ratios permettent ainsi d'apprécier l'évolution de l'activité de l'entreprise ainsi que l'efficacité de l'utilisation de ses ressources humaines au cours des exercices étudiés.

- **Taux de croissance du chiffre d'affaires :**

$$- (12\,759\,918 - 459\,000) / 459\,000 \times 100 = 2679,94\%.$$

Le taux de croissance du chiffre d'affaires est de 2679,94%, ce qui traduit une augmentation extrêmement forte de l'activité de l'entreprise. Cette évolution exceptionnelle indique que le chiffre d'affaires a connu une progression très importante entre les deux périodes étudiées. Une telle croissance peut s'expliquer par plusieurs facteurs, tels que le développement rapide de l'activité, l'élargissement de la clientèle, l'amélioration de la stratégie commerciale ou encore un démarrage à partir d'un niveau initial relativement faible.

- **Productivité du chiffre d'affaires :**

$$- 2024 : 459\,000 / 12 = 38\,250 \text{ DA.}$$

CHAPITRE 2. ÉTUDE PRATIQUE DE L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE AU SEIN DE IDARATI

– 2025 : $12\,759\,918 / 30 = 425\,330,6$ DA.

La productivité du chiffre d'affaires mesure le chiffre d'affaires généré en moyenne par chaque employé, et permet d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines dans la création de richesse.

En 2024, ce ratio s'élève à 38 250 DA par employé, ce qui traduit un niveau relativement faible de productivité. Cela peut s'expliquer par un chiffre d'affaires limité et une utilisation encore peu optimale des ressources humaines durant cet exercice.

En 2025, la productivité augmente fortement pour atteindre 425 330,6 DA par employé. Cette progression importante indique une nette amélioration de l'efficacité du travail, chaque employé contribuant désormais beaucoup plus à la génération du chiffre d'affaires. Cette évolution peut être liée à une hausse de l'activité, à une meilleure organisation du travail ou à une optimisation des processus internes.

Cette forte augmentation traduit un renforcement significatif de la performance des ressources humaines et de leur contribution à la création de valeur au sein de l'entreprise.

7. Ratios de structure financière :

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs de structure financière de l'entreprise. Ces ratios permettent d'analyser l'équilibre financier à court et long terme, notamment à travers le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement ainsi que la trésorerie nette. Ils permettent ainsi d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation et à maintenir une situation financière équilibrée.

Tab. 11 : Analyse des ratios de structure financière

Ratio	Formule	2024	2025	Écart
FR (Fonds de roulement)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	4 821 424	7 008 230	2 186 806
BFR (Besoin en fonds de roulement)	Actif circulant - Passif circulant	-3 251 777	-1 246 156	2 005 621
Trésorerie nette	FR - BFR	8 073 201	8 254 386	181 185

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Ces ratios permettent ainsi d'évaluer l'évolution de l'équilibre financier de l'entreprise au cours des exercices étudiés.

• **Fonds de roulement (FR) :**

- 2024 : $[(-639\,087) + 8\,073\,200] - (890\,000 + 1\,722\,689) = 4\,821\,424$ DA.
- 2025 : $[(1\,366\,533) + 8\,254\,386] - (890\,000 + 1\,722\,689) = 7\,008\,230$ DA.

Capitaux permanents = capitaux propres + dettes à long et moyen terme

Actifs immobilisés = immobilisations corporelles + immobilisations incorporelles +
immobilisations financières

Le fonds de roulement (FR) mesure l'excédent des ressources stables de l'entreprise sur ses emplois durables. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation grâce à des ressources à long terme, sans recourir à des financements de court terme.

En 2024, le fonds de roulement s'élève à 4 821 424 DA. Cela signifie que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière suffisante pour couvrir une partie de son cycle d'exploitation avec des ressources stables. Cette situation traduit un équilibre financier globalement satisfaisant.

En 2025, le fonds de roulement augmente pour atteindre 7 008 230 DA, soit une amélioration de 2 186 806 DA. Cette évolution positive indique un renforcement de l'équilibre financier de l'entreprise, avec une augmentation des ressources stables disponibles pour financer à la fois les investissements et le cycle d'exploitation.

Cette progression du fonds de roulement reflète une amélioration de la structure financière et une plus grande capacité de l'entreprise à assurer son autonomie de financement à moyen et long terme.

• **Besoin en fonds de roulement (BFR) :**

- 2024 : $5\,778\,613 - 9\,030\,390 = -3\,251\,777$ DA.
- 2025 : $12\,277\,159 - 13\,523\,315 = -1\,246\,156$ DA.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) mesure le décalage entre les emplois d'exploitation (stocks et créances) et les ressources d'exploitation (dettes à court terme). Il permet d'évaluer le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation.

En 2024, le BFR est négatif à -3 251 777 DA. Cette situation signifie que l'entreprise est financée par son cycle d'exploitation, car les dettes à court terme couvrent largement les créances et les stocks. Ainsi, l'activité génère une ressource de trésorerie, ce qui constitue une situation favorable.

En 2025, le BFR reste négatif mais diminue à -1 246 156 DA. Cela indique que l'avantage de financement spontané lié au cycle d'exploitation se réduit. L'entreprise continue de

bénéficier d'une ressource de trésorerie issue de son exploitation, mais dans une moindre mesure qu'en 2024

Même si le BFR demeure favorable, son évolution montre une diminution de l'effet de financement naturel du cycle d'exploitation, ce qui nécessite une surveillance de la gestion des créances, des stocks et des dettes fournisseurs.

- **Trésorerie nette :**

- 2024 : $4\,821\,424 - (-3\,251\,777) = 8\,073\,201$ DA.

- 2025 : $7\,008\,230 - (-1\,246\,156) = 8\,254\,386$ DA.

La trésorerie nette mesure la liquidité globale de l'entreprise après prise en compte du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

En 2024, la trésorerie nette s'élève à 8 073 201 DA, ce qui traduit une situation de liquidité très confortable. L'entreprise dispose ainsi de ressources suffisantes pour couvrir ses besoins immédiats et assurer le bon déroulement de son activité.

En 2025, la trésorerie nette augmente légèrement pour atteindre 8 254 386 DA, soit une amélioration de 181 185 DA. Cette évolution montre une stabilité financière accompagnée d'un léger renforcement de la position de trésorerie.

Ainsi, l'entreprise maintient une trésorerie solide sur les deux exercices, ce qui confirme sa capacité à honorer ses engagements à court terme tout en conservant une marge de sécurité financière.

2.2.1.4 Synthèse

1. Analyse des états financiers

- Analyse du bilan

- **Analyse de l'actif :**

En 2025, la structure de l'actif de l'entreprise est davantage orientée vers le court terme par rapport à 2024. Cette évolution se traduit par une augmentation significative de la trésorerie, des stocks et des créances, qui constituent désormais la part la plus importante de l'actif total. Ainsi, l'entreprise mobilise principalement ses ressources dans des éléments liés à son activité quotidienne, ce qui reflète une intensification de son activité. Toutefois, cette orientation vers le court terme implique une dépendance accrue au cycle d'exploitation, nécessitant une gestion rigoureuse des stocks et des créances afin de préserver l'équilibre financier.

- **Analyse du passif :**

En 2025, la structure du passif de l'entreprise est fortement orientée vers le court terme par rapport à 2024. Cette évolution se traduit par une augmentation importante des dettes fournisseurs et des autres dettes, qui représentent désormais la principale source de financement. Par ailleurs, l'amélioration des capitaux propres grâce au retour à la rentabilité constitue un signal positif pour la stabilité financière de l'entreprise. Toutefois, la forte dépendance aux passifs courants expose l'entreprise à des risques de liquidité, nécessitant une gestion rigoureuse des échéances et du cycle d'exploitation afin de préserver son équilibre financier.

- **Analyse du compte de résultats :**

L'analyse comparative du compte de résultat met en évidence une forte croissance de l'activité en 2025. Malgré l'augmentation des charges d'exploitation, l'entreprise parvient à créer davantage de valeur et à renforcer sa performance économique. Cette évolution positive peut être mise en relation avec l'accompagnement dont a bénéficié l'entreprise en 2025. Contrairement à 2024, où l'entreprise fonctionnait de manière plus autonome, cet appui a permis une meilleure structuration de l'activité, une augmentation du chiffre d'affaires ainsi qu'une amélioration globale des performances financières. Cependant, afin d'approfondir l'analyse comparative, nous procéderons au calcul de certains ratios financiers, permettant ainsi une analyse plus fine et plus pertinente de la performance de l'entreprise.

2. Analyse par famille de ratios

- **Ratios de liquidité :**

L'analyse des ratios de liquidité montre une évolution contrastée de la situation financière de l'entreprise entre 2024 et 2025. Le ratio de liquidité générale connaît une amélioration significative, passant de 0,64 à 0,91, ce qui traduit un renforcement de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme grâce à l'augmentation de l'actif circulant. Cette évolution reflète une amélioration globale de l'équilibre financier à court terme. En revanche, le ratio de liquidité réduite diminue légèrement de 0,64 à 0,58, indiquant que les actifs les plus liquides, hors stocks, restent insuffisants pour couvrir l'ensemble des dettes à court terme. Cette baisse montre que l'amélioration de la liquidité générale repose en partie sur l'augmentation des stocks. De même, le ratio de trésorerie immédiate recule de 0,55 à 0,46, ce qui traduit une diminution relative des disponibilités par rapport au passif circulant. Ainsi, bien que l'entreprise améliore sa situation de liquidité globale, sa capacité de paiement immédiat s'affaiblit légèrement. Dans l'ensemble, l'entreprise présente une amélioration de

sa liquidité générale en 2025, mais les ratios inférieurs à 1 montrent que la couverture des dettes à court terme demeure encore partielle, ce qui nécessite une gestion prudente de la trésorerie et du besoin en fonds de roulement.

- **Ratios de rentabilité :**

L'analyse des ratios de rentabilité met en évidence une amélioration globale de la performance de l'entreprise entre 2024 et 2025, malgré des évolutions contrastées selon les indicateurs. Le ratio de rentabilité de l'actif progresse de 0,10 à 0,14, ce qui traduit une meilleure efficacité dans l'utilisation des actifs pour générer du résultat. De même, la rentabilité économique devient positive en 2025 (1,5 contre -1,30 en 2024), indiquant un redressement significatif de la capacité des capitaux investis à créer de la valeur. Dans la même logique, la rentabilité financière évolue également de manière favorable, passant de -1,31 à 1,47, ce qui signifie un retour à la rentabilité pour les actionnaires après une situation déficitaire en 2024. Ces deux indicateurs confirment une amélioration globale de la performance économique et financière de l'entreprise. En revanche, la marge opérationnelle diminue fortement de 1,81 à 0,16, ce qui montre une dégradation de la rentabilité des ventes. Cette baisse peut s'expliquer par une augmentation des charges d'exploitation ou une structure de coûts moins favorable en 2025, malgré la croissance du chiffre d'affaires. Ainsi, dans l'ensemble, l'entreprise présente un redressement net de ses indicateurs de rentabilité globale et financière, mais cette amélioration reste partiellement limitée par une baisse de la performance opérationnelle, ce qui souligne la nécessité de mieux maîtriser les charges d'exploitation.

- **Ratios de rotation et de délais :**

L'analyse des ratios de rotation et de délais liés à la gestion du cycle d'exploitation montre une amélioration globale de la gestion de la trésorerie entre 2024 et 2025. D'une part, le délai de recouvrement des créances clients connaît une amélioration très significative, passant de 281 jours à 16 jours. Cela traduit une meilleure efficacité dans l'encaissement des créances, réduisant fortement les risques de retard de paiement et améliorant ainsi la liquidité de l'entreprise. Cette évolution indique une organisation plus performante du suivi client et du processus de recouvrement. D'autre part, le délai de paiement aux fournisseurs diminue également, passant de 324,78 jours à 168,96 jours. Cette baisse montre que l'entreprise règle désormais ses dettes fournisseurs plus rapidement qu'auparavant, ce qui peut refléter une amélioration de sa situation financière ou une volonté d'assainissement de ses engagements à court terme. En conclusion, l'entreprise adopte une gestion plus dynamique et plus équilibrée de son cycle d'exploitation en 2025. Elle encaisse plus rapidement ses créances tout en réduisant ses délais de paiement fournisseurs, ce qui contribue à une meilleure maîtrise de la trésorerie, même si cela peut réduire légèrement

l'avantage lié au crédit fournisseur.

- **Ratios de marge :**

L'analyse des ratios de marge met en évidence une dégradation globale de la performance de l'entreprise entre 2024 et 2025, malgré une activité potentiellement plus importante sur le plan du chiffre d'affaires. Le taux de valeur ajoutée diminue fortement, traduisant une réduction de la richesse créée par l'activité. Cette évolution suggère une hausse des consommations intermédiaires ou une baisse de l'efficacité dans le processus de production ou de prestation. Dans le même sens, le taux de marge d'EBE recule de manière importante, ce qui indique une dégradation de la performance opérationnelle de l'entreprise. L'excédent brut d'exploitation généré par l'activité devient proportionnellement beaucoup plus faible, ce qui reflète une pression accrue sur les charges d'exploitation. Enfin, le taux de marge nette suit la même tendance à la baisse, ce qui confirme que la diminution de la rentabilité se répercute jusqu'au résultat final. L'effet combiné de la baisse de la performance opérationnelle et de l'augmentation de certaines charges réduit significativement la capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en bénéfice net. Dans l'ensemble, les ratios de marge montrent une dégradation cohérente de la rentabilité de l'entreprise en 2025, malgré une activité en développement, ce qui souligne la nécessité d'une meilleure maîtrise des coûts et d'une optimisation de la structure de charges.

- **Ratios de solvabilité :**

L'analyse des deux ratios d'endettement global et d'autonomie financière met en évidence une amélioration progressive de la structure financière de l'entreprise entre 2024 et 2025. Le ratio d'endettement global diminue fortement, passant de 0,96 à 0,55, ce qui traduit une réduction significative de la dépendance aux dettes. L'entreprise finance ainsi une part moins importante de ses ressources par l'endettement, ce qui contribue à un assainissement de sa structure financière. Dans le même sens, le ratio d'autonomie financière évolue de -0,08 à 0,09. Cette progression, bien que modérée, marque un passage d'une situation de déséquilibre financier à un début de rétablissement des capitaux propres, permettant à l'entreprise de renforcer légèrement son financement interne. Ces deux indicateurs montrent une tendance globale positive : l'entreprise améliore sa structure de financement en réduisant son endettement et en renforçant progressivement son autonomie financière. Toutefois, le niveau atteint en 2025 reste encore fragile, ce qui implique la nécessité de consolider davantage les capitaux propres pour assurer une stabilité financière durable.

- **Ratios liés au chiffre d'affaires :**

L'analyse des deux indicateurs liés à l'évolution de l'activité montre une dynamique de croissance extrêmement forte du chiffre d'affaires entre 2024 et 2025. Le taux

de croissance du chiffre d'affaires, très élevé (2679,94 %), traduit une expansion exceptionnelle de l'activité de l'entreprise sur la période étudiée. Cette progression peut s'expliquer par un développement rapide de la structure, l'élargissement de la clientèle, une amélioration de la stratégie commerciale ou encore un effet de rattrapage lié à un niveau initial relativement faible. Dans le même sens, les indicateurs de productivité du chiffre d'affaires par employé confirment cette dynamique, avec une forte augmentation de la contribution individuelle des salariés à la génération du chiffre d'affaires. Cela traduit une meilleure mobilisation des ressources humaines et une efficacité accrue dans l'organisation du travail. Ainsi, l'ensemble de ces deux taux met en évidence une croissance très soutenue de l'activité de l'entreprise, accompagnée d'une amélioration de la productivité interne, ce qui reflète une phase de développement rapide et de montée en puissance de la structure.

- **Ratios de la structure financière :**

L'analyse des ratios de structure financière met en évidence une amélioration globale de l'équilibre financier de l'entreprise entre 2024 et 2025, malgré certaines variations dans les composantes du cycle d'exploitation. Le fonds de roulement progresse de manière significative, traduisant un renforcement des ressources stables par rapport aux emplois durables. Cette évolution indique une meilleure capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation à partir de ressources de long terme, ce qui améliore sa solidité financière. Dans le même temps, le besoin en fonds de roulement reste négatif sur les deux exercices, ce qui signifie que le cycle d'exploitation continue de générer une ressource de trésorerie. Toutefois, sa diminution en 2025 montre que cet avantage se réduit légèrement, ce qui implique une moindre contribution du cycle d'exploitation au financement global. La trésorerie nette, quant à elle, demeure élevée et relativement stable, avec une légère amélioration en 2025. Cela confirme que l'entreprise dispose d'une situation de liquidité confortable, lui permettant de faire face à ses engagements à court terme sans difficulté. Ainsi, dans l'ensemble, la structure financière de l'entreprise s'améliore entre 2024 et 2025, avec un renforcement du fonds de roulement et une trésorerie solide. Toutefois, la diminution de l'avantage lié au BFR invite à une vigilance accrue dans la gestion du cycle d'exploitation afin de maintenir cet équilibre financier favorable.

2.3 Section 3 : Analyse qualitative à travers l'entretien réalisé avec le DAF

2.3.1 Présentation de l'entretien

Afin de compléter l'analyse financière réalisée à partir des états financiers et des ratios financiers, un entretien semi-directif a été mené en présentiel avec le directeur administratif et financier (DAF) de l'entreprise accompagnatrice Idarati. Le choix de cet interlocuteur s'explique par son implication directe dans les activités d'accompagnement des PME ainsi que par sa maîtrise des aspects administratifs, organisationnels et financiers liés à ces missions.

Cet entretien avait pour principal objectif de mieux comprendre et d'appuyer les résultats obtenus à travers l'analyse des exercices 2024 et 2025. Il visait également à recueillir des informations qualitatives concernant les méthodes d'accompagnement mises en œuvre par Idarati, les outils utilisés, ainsi que les impacts observés sur la gestion et la performance financière des PME accompagnées.

Le guide d'entretien a été structuré autour de plusieurs axes principaux, notamment le profil du répondant, l'organisation de l'accompagnement administratif, les objectifs et modalités de mise en œuvre de cet accompagnement, son impact sur la gestion des PME et sur leur performance financière, ainsi que les limites et perspectives d'amélioration.

Grâce au caractère semi-directif de l'entretien, des échanges approfondis ont pu être menés, permettant d'obtenir des explications complémentaires et d'apporter un éclairage qualitatif aux résultats de l'étude.

2.3.1.1 Objectif

Analyser l'impact de l'accompagnement administratif sur la gestion et la performance financière des PME accompagnées.

2.3.1.2 Population ciblée

Cet entretien a été réalisé avec le directeur administratif et financier de Idarati company.

2.3.2 Déroulement de l'entretien

2.3.2.1 Partie 1 : Profil du répondant

- Pouvez-vous présenter votre fonction actuelle au sein de l'entreprise ?

Réponse : Directeur administratif et financier.

- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Réponse : Depuis 14 mois.

- Quel est votre rôle spécifique dans les activités d'accompagnement des PME ?

Réponse : Mon rôle consiste principalement à assurer le suivi des opérations, à élaborer les rapports financiers ainsi qu'à calculer et fournir les différents indicateurs financiers nécessaires à l'accompagnement des PME.

2.3.2.2 Partie 2 : Organisation de l'accompagnement

- Comment est structurée l'activité d'accompagnement administratif au sein de votre organisation ?

Réponse : L'activité d'accompagnement administratif au sein de l'organisation est structurée autour de plusieurs fonctions essentielles, notamment la création et le suivi des entreprises, la gestion financière et comptable, ainsi que la gestion des ressources humaines. Des rapports trimestriels, semestriels et annuels sont également élaborés afin d'évaluer et de suivre l'évolution des entreprises accompagnées.

- Quels types de services proposez-vous aux PME ?

- Création d'entreprise
- Formalités administratives
- Conseil en gestion
- Autres (préciser)

Réponse : L'organisation propose plusieurs services destinés aux PME, notamment l'accompagnement dans la création d'entreprise, la prise en charge des formalités administratives ainsi que des services de conseil en gestion. Elle assure également un accompagnement en matière financière et comptable, en plus de la réalisation d'audits externes selon les besoins des entreprises accompagnées.

- Quels sont les profils des PME accompagnées (taille, secteur, maturité) ?

Réponse : Les PME accompagnées présentent des profils variés en termes de secteur d'activité et de niveau de maturité. Il s'agit principalement de startups opérant dans le secteur des services, de petites unités de production telles que les ateliers, ainsi que d'entreprises de travaux publics. L'accompagnement concerne aussi bien des PME déjà en activité que des entreprises nouvellement créées.

- Comment décririez-vous votre relation avec les PME que vous accompagnez ? (Partenariat, assistance ponctuelle, suivi continu...) ?

Réponse : La relation entretenue avec les PME accompagnées repose principalement sur une assistance ponctuelle selon les besoins exprimés, ainsi qu'un suivi continu visant à assurer un accompagnement régulier et adapté à l'évolution de l'entreprise.

2.3.2.3 Partie 3 : Objectifs et mise en œuvre de l'accompagnement

- Quels sont les principaux objectifs de votre accompagnement administratif ?

Réponse : Les principaux objectifs de l'accompagnement administratif consistent à assurer une bonne gestion globale de l'entreprise, à améliorer sa performance financière et à contribuer à l'augmentation de sa rentabilité. Il vise également à optimiser l'organisation des ressources humaines et matérielles, ainsi qu'à mieux maîtriser et réduire les charges, notamment sur le plan fiscal.

- Pouvez-vous décrire les différentes étapes du processus d'accompagnement ?

Réponse : Le processus d'accompagnement administratif diffère selon le type d'entreprise. Dans le cas d'une nouvelle création, il débute par la constitution de l'entreprise, suivie immédiatement de la mise en place de l'accompagnement. Pour les entreprises déjà existantes, le processus commence par un diagnostic ou audit initial, accompagné de recommandations. Ensuite, les problèmes identifiés sont traités à travers un accompagnement ciblé couvrant les volets des ressources humaines, de la finance et de la comptabilité, afin d'améliorer la performance globale et d'assurer la réalisation des objectifs de rentabilité.

- Quels outils, méthodes ou technologies utilisez-vous (logiciels, procédures, plateformes numériques...) ?

Réponse : L'accompagnement administratif inclut l'utilisation de logiciels tels que PC Paie, PC Compta et Fatoura, permettant respectivement la gestion de la paie, de la comptabilité et de la facturation. Il est ensuite complété par des outils internes développés par Idarati Company, notamment une plateforme numérique dédiée, des applications spécifiques pour l'audit et l'étude financière, ainsi qu'un système interne de gestion des tâches.

- Existe-t-il des indicateurs de suivi ou d'évaluation de votre accompagnement ?

Réponse : Oui, l'évaluation de l'accompagnement est assurée à travers l'élaboration de rapports annuels permettant de suivre et d'apprécier l'évolution des entreprises accompagnées ainsi que la performance des actions mises en œuvre.

2.3.2.4 Partie 4 : Impact sur la gestion des PME

- Selon vous, l'accompagnement contribue-t-il à améliorer l'organisation interne des PME ? Comment ?

Réponse : Oui, l'accompagnement contribue à l'amélioration de l'organisation interne des PME. Cela s'explique par la mobilisation d'un personnel expérimenté, ainsi que d'une équipe complète et disciplinée, permettant d'assurer un encadrement structuré et efficace des différentes fonctions de l'entreprise.

- Permet-il une meilleure structuration administrative et documentaire ?

Réponse : Oui, l'accompagnement permet une meilleure structuration administrative et documentaire des PME, en contribuant à l'organisation, à la formalisation et à la centralisation des informations et des documents nécessaires à leur gestion.

- Influence-t-il la qualité de la prise de décision ? Si oui, de quelle manière ?

Réponse : Oui, l'accompagnement influence positivement la qualité de la prise de décision au sein des PME. Cela s'explique par la production de rapports chiffrés et graphiques, permettant de fournir une base d'analyse structurée, logique et scientifique sur le plan économique, facilitant ainsi des décisions plus éclairées.

- Quel impact observez-vous sur :
 - La gestion des ressources humaines
 - La gestion financière
 - La gestion administrative

Réponse : L'accompagnement exerce un impact globalement positif sur la gestion des ressources humaines, la gestion financière ainsi que la gestion administrative des PME. Il contribue à une meilleure organisation interne, à l'amélioration du suivi financier et à une structuration plus efficace des procédures administratives.

2.3.2.5 Partie 5 : Impact sur la performance financière

- Observez-vous une amélioration de la performance financière des PME accompagnées ?

Réponse : Oui, une amélioration de la performance financière des PME accompagnées est observée. Celle-ci se traduit notamment par une meilleure maîtrise des charges, une optimisation de la gestion financière et une amélioration progressive de la rentabilité des entreprises accompagnées.

- Quels indicateurs financiers sont les plus affectés ?
 - Rentabilité
 - Liquidité
 - Délais de paiement
 - Croissance

Réponse : Les principaux indicateurs financiers les plus influencés par l'accompagnement sont la liquidité, la rentabilité et la croissance des PME.

- L'accompagnement contribue-t-il à :
 - Améliorer la rentabilité ?
 - Réduire les coûts ?
 - Optimiser la gestion financière ?

Réponse : Oui, l'accompagnement contribue à améliorer la rentabilité des PME, à réduire leurs coûts ainsi qu'à optimiser leur gestion financière globale.

2.3.2.6 Partie 6 : Limites et perspectives

- Quelles sont les principales limites ou difficultés rencontrées dans l'accompagnement ?

Réponse : Les principales limites et difficultés rencontrées dans le cadre de l'accompagnement concernent essentiellement des contraintes administratives, ainsi que des problèmes liés à certains clients peu organisés et manquant de ponctualité et de discipline. Ces difficultés se traduisent notamment par des retards dans la transmission des factures et des documents nécessaires au suivi et à la gestion.

- Quels freins observez-vous du côté des PME ?

Réponse : Les principaux freins observés du côté des PME concernent le manque d'expérience en gestion d'entreprise ainsi qu'une méconnaissance des lois et réglementations en vigueur, ce qui peut limiter l'efficacité de leur organisation et de leur gestion.

- Quels aspects de votre accompagnement devraient être améliorés ?

Réponse : Les principaux aspects à améliorer concernent, d'une part, la gestion du recrutement des employés au sein des PME accompagnées, afin de garantir une meilleure adéquation des profils avec les besoins des entreprises. D'autre part, il est nécessaire de renforcer l'aspect financier et technologique, notamment à travers le développement de produits digitaux et numérisés permettant d'optimiser le temps et les ressources mobilisées dans le cadre de l'accompagnement.

- Quelles évolutions ou innovations recommanderiez-vous ?

Réponse : Il est recommandé de développer des applications innovantes permettant de digitaliser davantage les processus d'accompagnement, d'automatiser certaines tâches administratives et financières, et de faciliter le suivi en temps réel des PME accompagnées, afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité des interventions.

- Selon vous, quel est le rôle stratégique de l'accompagnement administratif dans la performance des PME ?

Réponse : Le rôle stratégique de l'accompagnement administratif dans la performance des PME réside dans le partage d'une vision de développement à long terme, permettant à une petite entreprise d'évoluer progressivement vers une structure plus organisée et performante. Il contribue ainsi à la mise en place de bases solides en matière de gestion, favorisant une croissance durable et une amélioration continue des performances.

2.3.2.7 Synthèse de l'étude qualitative par entretien

La synthèse de l'étude qualitative réalisée à travers l'entretien met en évidence le rôle important de l'accompagnement administratif dans l'amélioration de la gestion et de la performance financière des PME accompagnées par Idarati Company. Les résultats obtenus montrent que cet accompagnement repose sur une approche structurée intégrant plusieurs dimensions, notamment la gestion administrative, financière, comptable et des ressources humaines.

L'entretien réalisé avec le directeur administratif et financier a permis de constater que l'accompagnement proposé ne se limite pas à une assistance ponctuelle, mais s'inscrit également dans une logique de suivi continu adaptée aux besoins et à l'évolution des PME. Les services offerts couvrent la création d'entreprise, les formalités administratives, le conseil en gestion ainsi que l'accompagnement financier et comptable. Cette diversité de prestations permet aux PME de bénéficier d'un encadrement global favorisant une meilleure organisation interne.

Les résultats de l'entretien montrent également que l'accompagnement contribue à améliorer la structuration administrative et documentaire des entreprises, tout en renforçant la qualité de la prise de décision grâce à la production de rapports financiers et d'indicateurs de suivi. L'utilisation de logiciels spécialisés et de plateformes numériques développées par l'entreprise facilite le traitement des informations et le suivi des performances des PME accompagnées.

Sur le plan financier, l'étude qualitative met en évidence un impact positif de l'accompagnement sur plusieurs indicateurs, notamment la rentabilité, la liquidité et la croissance des entreprises. Selon le répondant, cet accompagnement permet une meilleure maîtrise des charges, une optimisation de la gestion financière ainsi qu'une amélioration progressive de la rentabilité des PME. Ces résultats rejoignent les constats établis dans l'analyse quantitative réalisée précédemment.

Cependant, l'entretien a également permis d'identifier certaines limites et difficultés rencontrées dans le processus d'accompagnement, telles que les contraintes administratives, le manque d'organisation de certains clients ainsi que l'insuffisance des connaissances en gestion et en réglementation chez certaines PME. Afin d'améliorer l'efficacité de l'accompagnement, le répondant recommande le renforcement des outils technologiques et la digitalisation des processus à travers le développement d'applications et de solutions numériques innovantes.

Ainsi, cette étude qualitative confirme que l'accompagnement administratif constitue un levier stratégique de développement pour les PME, en contribuant à une meilleure organisation, à une gestion plus efficace et à une amélioration durable de leur performance financière.

2.3.3 Conclusion

Cette étude pratique a permis d'analyser l'impact de l'accompagnement administratif et financier sur la gestion et la performance de l'entreprise étudiée, à travers l'analyse des états financiers (bilan et TCR), le calcul et l'interprétation des ratios financiers, ainsi qu'un entretien semi-directif réalisé avec le directeur administratif et financier.

Les résultats obtenus montrent que l'accompagnement administratif contribue à une meilleure organisation financière, à un suivi plus efficace des opérations et à une amélioration du pilotage financier. L'analyse des ratios a également mis en évidence une évolution globalement favorable de plusieurs indicateurs liés à la liquidité, à la trésorerie et à la structure financière de l'entreprise.

Par ailleurs, cette étude a permis d'identifier certains points nécessitant des améliorations afin d'assurer une stabilité financière durable. Enfin, ce cas pratique a permis de confronter les éléments théoriques à la réalité du terrain et de mieux comprendre l'importance de l'accompagnement administratif et financier dans l'amélioration de la gestion et de la performance des PME.

Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche consacré à l'impact de l'accompagnement administratif assuré par Idarati sur la performance financière des PME, il apparaît que l'accompagnement administratif constitue un élément important dans le processus de développement, de structuration et d'amélioration de la gestion des entreprises.

L'analyse théorique réalisée dans le cadre de cette étude a permis de mettre en évidence la place stratégique occupée par les PME dans le développement économique, tout en soulignant les nombreuses contraintes auxquelles elles sont confrontées dans le contexte algérien. Parmi ces difficultés, les contraintes administratives occupent une position centrale en raison de la complexité des procédures, du manque de coordination institutionnelle, de la lenteur des démarches et des insuffisances organisationnelles qui peuvent freiner la création, le fonctionnement et le développement des entreprises.

Dans ce contexte, les dispositifs d'accompagnement administratif apparaissent comme des mécanismes essentiels permettant de faciliter les démarches des entrepreneurs, d'améliorer l'accès à l'information et de renforcer l'efficacité organisationnelle des entreprises. L'étude des fondements théoriques a également montré que la performance financière ne dépend pas uniquement des résultats comptables et financiers, mais qu'elle est influencée par plusieurs facteurs organisationnels, administratifs et stratégiques.

La partie pratique réalisée au sein du cabinet Idarati a permis de confronter ces éléments théoriques à la réalité du terrain. L'analyse comparative des états financiers, notamment du bilan et du TCR, ainsi que l'étude des différents ratios financiers, ont permis d'évaluer l'évolution de la situation financière de l'entreprise étudiée. Les résultats obtenus ont révélé une amélioration globale de plusieurs indicateurs financiers liés à la structure financière, à la liquidité, à l'activité et à la rentabilité.

Ces résultats traduisent une évolution positive de la gestion financière et organisationnelle de l'entreprise accompagnée. L'étude a notamment montré que l'accompagnement administratif contribue à une meilleure organisation des procédures internes, à une réduction de certaines difficultés administratives et à une amélioration du suivi de gestion. L'entretien réalisé avec le responsable administratif et financier a également permis de confirmer l'importance du rôle joué par l'accompagnement dans la facilitation des démarches administratives, la gestion documentaire, le respect des obligations réglementaires et l'amélioration du pilotage de l'entreprise.

Les données recueillies et analysées dans le cadre de cette étude ont permis d'évaluer la

CONCLUSION GENERALE

validité des hypothèses formulées. Les résultats se présentent comme suit :

- **H1 : L'accompagnement administratif contribue à l'amélioration de la structure financière de l'entreprise.**

Cette hypothèse est validée, dans la mesure où les résultats de l'étude mettent en évidence une amélioration notable de la structure financière des PME accompagnées. En effet, l'accompagnement administratif permet d'instaurer une meilleure organisation financière, reposant sur un suivi régulier et structuré des opérations financières de l'entreprise.

Par ailleurs, il contribue à une meilleure maîtrise et exploitation des indicateurs financiers, à travers leur calcul, leur analyse et leur interprétation. Cette démarche permet aux PME de mieux comprendre leur situation financière et d'identifier les ajustements nécessaires pour renforcer leur équilibre financier.

Ainsi, l'accompagnement administratif favorise une gestion plus rationnelle des ressources financières, ce qui se traduit par un renforcement progressif de la structure financière de l'entreprise et une amélioration de sa stabilité globale.

- **H2 : L'accompagnement administratif exerce un impact positif sur la rentabilité des entreprises accompagnées.**

Cette hypothèse est validée, dans la mesure où les résultats de l'étude montrent que l'accompagnement contribue de manière significative à l'amélioration de la rentabilité des PME. En effet, il permet tout d'abord une meilleure maîtrise des coûts, notamment à travers un suivi plus rigoureux des charges et une optimisation des dépenses de fonctionnement.

Par ailleurs, l'accompagnement favorise une gestion financière plus structurée et plus efficace, ce qui permet d'améliorer l'allocation des ressources et de limiter les pertes liées à une mauvaise organisation interne. Cette optimisation globale des processus de gestion contribue directement à renforcer la performance économique de l'entreprise.

Enfin, l'effet combiné de la réduction des coûts et de l'amélioration de la gestion financière se traduit par une progression graduelle de la rentabilité, confirmant ainsi le rôle positif de l'accompagnement administratif dans l'amélioration des résultats financiers des PME accompagnées.

- **H3 : La performance financière dépend exclusivement de l'accompagnement administratif.**

Cette hypothèse est rejetée, car bien que l'accompagnement administratif joue un rôle significatif dans l'amélioration de la performance financière des PME, il ne constitue pas à lui seul un facteur suffisant pour en garantir la réussite. En effet, la performance financière résulte d'une combinaison de plusieurs éléments complémentaires et interdépendants.

Parmi ces facteurs, on retrouve notamment les compétences internes de gestion, qui influencent directement la qualité des décisions et l'efficacité de l'organisation. L'environnement économique constitue également un élément déterminant, dans la mesure où les fluctuations du marché, la concurrence et les conditions générales d'activité peuvent fortement impacter les résultats de l'entreprise.

Par ailleurs, le degré d'engagement et de collaboration des clients joue un rôle essentiel, notamment à travers la transmission rapide et fiable des documents et informations nécessaires au suivi administratif et financier. Un manque de discipline ou de réactivité de la part des clients peut ainsi limiter l'efficacité de l'accompagnement et retarder l'atteinte des objectifs fixés.

Ainsi, la performance financière doit être comprise comme le résultat d'un ensemble de facteurs internes et externes, l'accompagnement administratif n'étant qu'un levier parmi d'autres dans ce processus global.

Les résultats obtenus montrent que l'accompagnement administratif assuré par Idarati exerce un impact positif sur la performance financière des PME, notamment à travers l'amélioration de leur organisation administrative, de leur gestion financière et de leur efficacité opérationnelle.

2.4 Limites

Cette étude comporte certaines limites qu'il convient de préciser. Tout d'abord, l'analyse s'appuie sur une comparaison des états financiers (bilan et TCR) sur une période relativement courte, ce qui ne permet pas d'appréhender pleinement les évolutions à long terme ni de neutraliser l'effet de certaines fluctuations ponctuelles. De plus, bien que les ratios financiers constituent un outil pertinent pour apprécier la structure et la performance de l'entreprise, leur interprétation reste dépendante de la fiabilité des données comptables et ne reflète pas toujours l'ensemble des réalités économiques et stratégiques de l'organisation. Par ailleurs, l'entretien réalisé avec le directeur administratif et financier a permis d'apporter un éclairage qualitatif important, mais il demeure limité par le fait qu'il repose sur une seule source d'information, ce qui peut introduire une certaine subjectivité dans les réponses et restreindre la diversité des points de vue. Enfin, la combinaison entre analyse quantitative et qualitative, bien qu'enrichissante, a été contrainte par le temps et les ressources disponibles, ce qui n'a pas permis d'élargir l'étude à un plus grand nombre d'entreprises ou à une période d'observation plus étendue.

2.5 Recommandations

- Former et sensibiliser les dirigeants de PME, le manque de compétences en gestion constitue un frein important. Il est donc nécessaire de développer des programmes de formation en gestion financière, en réglementation et en pilotage de la performance, afin de permettre aux dirigeants de mieux comprendre et exploiter les outils de gestion.
- Intégrer des indicateurs non financiers dans l'évaluation de la performance, en complément des indicateurs financiers, il serait utile d'intégrer des indicateurs liés à l'organisation interne, aux ressources humaines ou à la satisfaction client. Cela offrirait une vision plus globale et plus réaliste de la performance des PME.
- Encourager l'innovation et l'automatisation des tâches, le développement de solutions innovantes permettant d'automatiser certaines tâches administratives et financières contribuerait à réduire les coûts, à gagner du temps et à améliorer l'efficacité globale des structures d'accompagnement et des PME.

2.6 Perspectives de recherche :

Il serait intéressant d'élargir l'étude à un échantillon plus important d'entreprises afin de comparer les effets de l'accompagnement administratif selon les secteurs d'activité ou la taille des PME. D'autres recherches pourraient également porter sur :

- l'impact de l'accompagnement numérique, financier ou stratégique sur la performance globale des entreprises.
- le rôle des dispositifs publics dans le renforcement de la compétitivité et de la pérennité des PME algériennes.

Bibliographie

1. Ouvrages

- Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Thibierge Christian et al (2016), *Analyse financière*, Vuibert, Paris.

2. Articles scientifiques

- Aboubakar Mohamed Z. et al (2021), « Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la wilaya de Tizi-Ouzou », *مجلة العلوم الإدارية والمالية*, vol. 5, n° 1.
- Barney Jay (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1.
- Beitone Alain et al. (2005), « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde », *Skholê*, hors-série, vol. 1.
- Bellon Alexandre, et al(2024), « L'administration et le numérique au défi du travail », *RESET. Recherches en sciences sociales sur Internet*, n° 14.
- Coulon Yves (2023), « Ratios de liquidité et solvabilité », *Hors collection*.
- Cuzin Richard et al (2006), « Quel appui à la création d'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, vol. 120, n° 1.
- Debbahi Yacine (2021), « Le cadre conceptuel des petites et moyennes entreprises : diversité et spécificité », *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*, vol. 6, n° 1.
- Douari A. E. I. A. (2025), « Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière », *African Scientific Journal*.
- Dubard Barbosa Sophie et al (2016), « Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n° 3.
- Frey Uli (2009), « Les étapes du développement d'une entreprise », *Gestion de la petite entreprise*, n° 3.
- Hamhami Abdelaziz et al (2012), « Management de la performance des entreprises », *Les Cahiers du MECAS*, vol. 8, n° 1.
- Hentic-Giliberto Marie et al (2017), « Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 2.
- Issor Zakaria (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, n° 2.

- Lassala Carlos, et al (2021), « The Financial Performance of Listed Companies in Pursuit of the Sustainable Development Goals (SDG) », *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 34, n° 1.
- Paumier André (1974), « Étude cinétique du fonds de roulement », *Journal de la Société de Statistique de Paris*, vol. 115.
- Samia G. et al (2018), « PME en Algérie : vers une solution pour un développement économique durable : opportunités et défis », *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*, vol. 2, n° 2.
- Si Lekhal Karim, et al (2013), « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, vol. 2, n° 2.
- Bessire Dominique et al (2009), « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, vol. 30, n° 10.

3. Colloques et séminaires

- Allouche José et al (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?"*
- Ballester Pierre (2023), « Analyse des influences de l'environnement : vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable », dans *Relier, Osons la qualité, Développement Durable et Responsabilité Sociétale : nouvelles approches au service du pilotage des universités*.
- Husson Jean, et al (2016), « Le risque comme grille de lecture de la complexité des organisations : approche conceptuelle et expérimentation dans un hôpital », dans *De la complexité de l'action dans les organisations*.

4. Thèses universitaires

- Boujlida Abdelaziz (2002), *La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.

5. Textes réglementaires

- Journal Officiel de la République Algérienne (2001), *Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise*, articles 5, 6 et 7.

6. Sites web

- Ministère du Commerce et de la Promotion des Exportations (2026), *Choix de la forme juridique de votre entreprise*, disponible sur : <https://www.commerce.gov.dz/fr/choix-de-la-forme-juridique-de-votre-entreprise>, consulté le 02 mars 2026 à 14h50.

Annexes

Exercice clos le		31/12/24		
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	2024			2023
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	890 000		890 000	
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	1 722 689		1 722 689	
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 612 689		2 612 689	
ACTIF COURANT				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients	358 190		358 190	
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés	471 321		471 321	
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 949 101		4 949 101	
TOTAL ACTIF COURANT	5 778 613		5 778 613	
TOTAL GENERAL ACTIF	8 391 302		8 391 302	

مدیریت الضوابط والحواس
مركز الضوابط والحواس
29 MAI 2025
B
E
Z

ANNEXES

Exercice du		21/08/24	ou	31/12/24		
COMPTE DE RESULTAT						
RUBRIQUES		2024		2023		
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	
Ventes de marchandises			30 000			
Production vendue	Produits fabriqués					
	Prestations de services		429 000			
	Vente de travaux					
Produits annexes						
Rabais, remises, ristournes accordés						
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			459 000			
Production stockée ou déstockée						
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation						
I-Production de l'exercice			459 000			
Achats de marchandises vendues		848 950				
Matières premières						
Autres approvisionnements						
Variations des stocks						
Achats d'études et de prestations de services						
Autres consommations		78 000				
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats						
Services extérieurs	Sous-traitance générale					
	Locations					
	Entretien, réparations et maintenance					
	Primes d'assurances					
	Personnel extérieur à l'entreprise					
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	41 155				
	Publicité					
	Déplacements, missions et réceptions					
Autres services		18 411				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs						
II-Consommations de l'exercice		986 516				
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		527 516				

Stamp: 29 MAI 2025

Stamp: 27 Bordj B Khrou

J.. la suite sur la page suivante

ANNEXES

Exercice du	21/08/24	au	31/12/24
COMPTE DE RESULTAT/..			



RUBRIQUES	2024		2023	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	291 600			
Impôts et taxes et versements assimilés	9 971			
IV-Excédent brut d'exploitation	829 087			
Autres produits opérationnels				
Autres charges opérationnelles				
Dotations aux amortissements				
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	829 087			
Produits financiers				
Charges financières				
VI-Résultat financier				
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	829 087			
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	10 000			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	839 087			

ANNEXES

Exercice clos le		31/12/25		
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	2025			2024
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	890 000		890 000	890 000
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	1 722 689		1 722 689	1 722 689
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 612 689		2 612 689	2 612 689
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	4 459 635		4 459 635	
Créances et emplois assimilés				
Clients	547 161		547 161	358 190
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés	1 110 407		1 110 407	471 321
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	6 159 955		6 159 955	4 949 101
TOTAL ACTIF COURANT	12 277 159		12 277 159	5 778 613
TOTAL GENERAL ACTIF	14 889 848		14 889 848	8 391 302

ANNEXES

Exercice clos le		31/12/25
BILAN (PASSIF)		
	2025	2024
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 000 000	1 000 000
Capital non appelé	(-800 000)	(-800 000)
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 005 620	(-839 087)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-839 087)	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	1 366 533	(-639 087)
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	4 520 676	890 000
Impôts	748 252	67 190
Autres dettes	8 254 386	8 073 200
Trésorerie passif		
TOTAL III	13 523 315	9 030 390
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	14 889 848	8 391 302

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

Acc

ANNEXES

Exercice du 01/01/25 au 31/12/25				
COMPTE DE RESULTAT				
RUBRIQUES	2025		2024	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				30 000
Production vendue	Produits fabriqués			
	Prestations de services	12 759 918		429 000
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		12 759 918		459 000
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I Production de l'exercice		12 759 918		459 000
Achats de marchandises vendues	5 403 180		848 850	
Matières premières				
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations			78 000	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations			
	Entretien, réparations et maintenance	3 818 355		
	Primes d'assurances			
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	100 000	41 188	
	Publicité			
	Déplacements, missions et réceptions			
Autres services	310 402		18 411	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	9 631 907		986 816	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		3 128 010	527 516	
Charges de personnel	1 010 372		291 600	

... la suite sur la page suivante

ANNEXES

Exercice du	01/01/25	au	31/12/25
COMPTE DE RESULTAT .J..			

RUBRIQUES	2025		2024	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Impôts et taxes et versements assimilés	58 312		9 971	
IV-Excédent brut d'exploitation		2 059 325	829 087	
Autres produits opérationnels				
Autres charges opérationnelles	6 700			
Dotations aux amortissements				
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		2 052 625	829 087	
Produits financiers				
Charges financières	47 005			
VI-Résultat financier	47 005			
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 005 620	829 087	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats			10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 005 620	839 087	

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Table des matières

Introduction	1
1 Cadre théorique de l'accompagnement administratif et de la performance financière	4
1.1 Section 1 : Entreprise : concept, cycle de vie et leviers de développement	4
1.1.1 Approche conceptuelle de l'entreprise	4
1.1.1.1 Notions générales et évolution du concept d'entreprise	4
1.1.1.2 Processus de création d'une entreprise.	7
1.1.1.3 Choix de la forme juridique.	8
1.1.2 Cycle de vie de l'entreprise et impact organisationnel	10
1.1.2.1 Définition du cycle de vie d'une entreprise	10
1.1.2.2 Phases du cycle de vie de l'entreprise.	10
1.1.2.3 Les facteurs déclenchant les étapes du cycle de vie de l'entreprise	12
1.1.3 Défis et leviers de développement des entreprises	13
1.1.3.1 Les contraintes de développement des PME en Algérie.	13
1.1.3.2 Impact de l'environnement externe sur les entreprises	15
1.1.3.3 Perspectives de développement des PME algériennes	17
1.2 Section 2 : L'accompagnement administratif et la gestion des entreprises	17
1.2.1 Dispositifs administratifs et institutionnels d'accompagnement.	17
1.2.1.1 Organismes d'appui à la création et au développement des PME	17
1.2.1.2 Rôle des cabinets d'accompagnement administratif	20
1.2.1.3 Dispositif d'accompagnement administratif numérique	20
1.2.2 Le concept d'accompagnement	21
1.2.2.1 Définition de l'accompagnement	21

1.2.2.2	Les types et les formes d'accompagnement	21
1.2.2.3	L'accompagnement ou la relation usager / accompagnateur	23
1.2.2.4	De la trilogie de l'accompagnement au triptyque entrepreneurial	23
1.2.3	Gestion et accompagnement : risques et solutions	24
1.2.3.1	La notion du risque	24
1.2.3.2	Les dérives potentielles des systèmes d'accompagnement	25
1.2.3.3	Les défenses face aux dérives des systèmes d'accompagnement	26
1.3	Section 3 : La performance financière : concepts, pilotage et dispositifs d'évaluation	28
1.3.1	Concepts clés de la performance	28
1.3.1.1	Définition de la performance	28
1.3.1.2	Mesure de la performance	28
1.3.1.3	Les trois dimensions de la performance	30
1.3.1.4	Typologie de la performance	31
1.3.2	La performance financière : concept et facteurs d'influence	33
1.3.2.1	Définition de la performance financière	33
1.3.2.2	Les déterminants de la performance financière	33
1.3.3	Les outils d'analyse de la performance financière	36
1.3.3.1	Typologie des indicateurs de la performance financière des entreprises	36
1.3.3.2	Les ratios financiers comme instruments d'évaluation de la performance financière	36

2 Étude pratique de l'impact de l'accompagnement sur la performance financière au sein de Idarati **43**

2.1	Section 1 : Déroulement de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil	43
2.1.1	Déroulement de l'étude	43
2.1.2	Identification de l'entreprise	44
2.1.2.1	Présentation de l'entreprise	44
2.1.2.2	Valeurs	45
2.1.2.3	Services	46
2.1.3	Organisation et structure de l'entreprise	47
2.1.3.1	L'organigramme de l'entreprise	47
2.1.3.2	Les différents départements	48
2.1.4	Caractéristiques de l'entreprise et clients accompagnés	49
2.1.4.1	Caractéristiques	49

2.1.4.2	Entreprises ayant fait confiance à Idarati	49
2.2	Section 2 : Analyse financière de la situation de l'entreprise.....	51
2.2.1	Analyse comparative des états financiers	51
2.2.1.1	Analyse comparative des bilans	51
2.2.1.2	Analyse comparative des comptes de résultats.....	54
2.2.1.3	Calcul des ratios par famille	56
2.2.1.4	Synthèse :	69
2.3	Section 3 : Analyse qualitative à travers l'entretien réalisé avec le DAF	74
2.3.1	Présentation de l'entretien :	74
2.3.1.1	objectif :	74
2.3.1.2	Population ciblée :	74
2.3.2	Déroulement de l'entretien :	74
2.3.2.1	Partie 1 : Profil du répondant	74
2.3.2.2	Partie 2 : Organisation de l'accompagnement :	75
2.3.2.3	Partie 3 : Objectifs et mise en œuvre de l'accompagne- ment :	76
2.3.2.4	Partie 4 : Impact sur la gestion des PME :	76
2.3.2.5	Partie 5 : Impact sur la performance financière :	77
2.3.2.6	Partie 6 : Limites et perspectives	78
2.3.2.7	Synthèse de l'étude qualitative par entretien :	79
2.3.3	Conclusion	80
	Conclusion générale	81
2.4	Limites :	83
2.5	Recommandations :	83
2.6	Perspectives de recherche :	84
	Bibliographie	85
	Annexes	87