

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Financières et Comptabilité
Option : Comptabilité et Finance**

Thème :

**Impact de l'opération de fusion-absorption sur la
performance financière de l'entreprise**

Cas : EPE STARR SPA

Élaboré par :

M. MECHERNENE Imad eddine

Encadré par :

Dr. OUAHABI Tarek

Lieu de stage : EPE STARR SPA Tlemcen

Période de stage : du 01/04/2024 au 16/05/2024

Année universitaire : 2023-2024

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Financières et Comptabilité
Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Impact de l'opération de fusion-absorption sur la
performance financière de l'entreprise
Cas : EPE STARR SPA

Élaboré par :

M. MECHERNENE Imad eddine

Encadré par :

Dr. OUAHABI Tarek

Lieu de stage : EPE STARR SPA Tlemcen

Période de stage : du 01/04/2024 au 16/05/2024

Année universitaire : 2023-2024

Dédicace

Mes dédicaces sont adressées :

À mes parents qui m'ont toujours soutenu et encouragé,

À mon frère et mes sœurs,

À la mémoire de mon grand-père qui nous a quittés au cours de cette année universitaire,

À tous les amis qui ont fait preuve d'une amitié sincère.

Remerciements

Avant toute chose, je remercie DIEU de m'avoir aidé à mener ce travail jusqu'à sa fin.

Je tiens à remercier infiniment en premier lieu Dr. OUAHABI Tarek, mon encadrant, pour ses précieux conseils et orientations, son accompagnement, et pour son entière disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes gratitudes et remerciements à monsieur MEKKI Mohamed, mon tuteur de stage au sein de l'entreprise STARR, pour m'avoir conseillé, répondu à mes questions, et pour sa patience et serviabilité.

Pour finir, je remercie tous qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Sommaire	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Résumé	V
Introduction générale	A-D
Chapitre I : Initiations aux opérations de fusion-absorption	
Introduction du premier chapitre	1
Section 01 : Notions et définitions des opérations de fusion-absorption	2
Section 02 : Montage des opérations de fusion-absorption et sa matérialisation comptable	10
Section 03 : Les opérations de fusion-absorption dans le contexte algérien	21
Conclusion du premier chapitre	27
Chapitre II : La performance financière de l'entreprise	
Introduction du deuxième chapitre	28
Section 01 : Cadre conceptuel de la performance	29
Section 02 : Approche financière de la performance	38
Section 03 : les outils d'évaluation de la performance financière	43
Conclusion du deuxième chapitre	54
Chapitre III : EPE STARR comme illustration des développements théoriques	
Introduction du troisième chapitre	55
Section 01 : Présentation de l'EPE STARR	56
Section 02 : la fusion-absorption par l'EPE STARR de l'EPE EPTP SBA	63
Section 03 : Mesure de l'effet sur performance financière l'entreprise absorbante	70
Conclusion du troisième chapitre	87
Conclusion générale	88
Bibliographie	91
Annexes	95
Table des matières	102

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

ANCC : Actif Net Comptable Corrigé

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin En Fonds De Roulement Hors Exploitation

BTPH : Bâtiments, Travaux Publics, et Hydraulique

CAF : Capacité D'autofinancement

DCT : Dettes à Court Terme

DLT : Dettes à Long Terme

EBE : Excédent Brut D'exploitation

EPE : Entreprise Publique Economique

EPTP SBA : Entreprise Public des Travaux Publics de Sidi Bel Abbas

FR : Fonds De Roulement

GITRA : Groupe d'Infrastructures des Travaux Routiers et Ouvrages d'Art

HT : Hors Taxes

IBS : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

MG : Marge Commerciale

PE : Production de l'Exercice

RC : Rentabilité Commerciale

RE : Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

RGE : Rentabilité Globale d'Exploitation

SGP : Sociétés De Gestion des Participations

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

SPA : Société Par Action

STARR : Société de Terrassement, d'Aménagement et de Revêtement Routier

TN : Trésorerie Nette

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VR : Valeurs Réalisables

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Transfert des actifs et dettes à la société absorbante	14
Tableau N° 02 : Règlement par la société Absorbante.....	15
Tableau N° 03 : Annulation des capitaux propres	15
Tableau N° 04 : Partage de l'actif.....	15
Tableau N° 05 : Ecritures d'augmentation de capital	16
Tableau N° 06 : Réalisation des apports	16
Tableau N° 07 : Différenciation des actions de l'absorbante.....	17
Tableau N° 08 : Augmentation du capital (Participations réciproques)	19
Tableau N° 09 : Réalisation des apports (Participations réciproques).....	20
Tableau N° 10 : Réduction du capital de la société absorbante.....	20
Tableau N° 11 : Actif et passif de l'exploitation	45
Tableau N° 12 : Actif et passif hors l'exploitation	46
Tableau N° 13 : Actif de l'EPTP SBA au 31/12/2016	63
Tableau N° 14 : Passif de l'EPTP SBA au 31/12/2016.....	64
Tableau N° 15 : Comptes de résultat de l'EPTP SBA au 31/12/2016	64
Tableau N° 16 : Actif apporté dans le cadre de la fusion-absorption	67
Tableau N° 17 : Passif pris en charge dans le cadre de la fusion-absorption.....	67
Tableau N° 18 : Actif net transmis au profit de l'EPE STARR	68
Tableau N° 19 : La valeur des actions des deux entreprises suivant l'ANCC	68
Tableau N° 20 : Bilan en grande masse de l'année N-1 de la fusion	70
Tableau N° 21 : Bilan en grande masse de l'année N de la fusion.....	71
Tableau N° 22 : Actifs des bilans en grande masse des années N-1 et N.....	72
Tableau N° 23 : Passifs des bilans en grande masse des années N-1 et N.....	74
Tableau N° 24 : Calcul du fonds de roulement	75
Tableau N° 25 : Calcul de besoin en fonds de roulement	75
Tableau N° 26 : Calcul de la trésorerie nette.....	75
Tableau N° 27 : Evolution des indicateurs de l'équilibre financier.....	76
Tableau N° 28 : Calcul de ratios de la structure financière.....	77
Tableau N° 29 : Calcul de ratios de liquidité	78
Tableau N° 30 : Calcul de ratios de rentabilité.....	80
Tableau N° 31 : Calcul de l'effets de levier	81
Tableau N° 32 : Tableau de calcul des soldes intermédiaires de gestion.....	82
Tableau N° 33 : Evolution des SIG après la réalisation de la fusion par absorption.....	83
Tableau N° 34 : Calcul de la CAF	84

Liste des figures

Figure N° 01: Fusion par absorption.....	4
Figure N° 02 : Fusion par création de société nouvelle	4
Figure N° 03 : Triangle de la performance.....	31
Figure N° 04 : Politique générale de l'entreprise	32
Figure N° 05 : Le modèle inputs-outputs-outcomes.....	32
Figure N° 06 : Piliers de la performance d'une organisation	36
Figure N° 07 : Organigramme de la STARR.....	58
Figure N° 08 : Présentation de l'actif du bilan en grande masse de l'année N-1	70
Figure N° 09 : Présentation de passif du bilan en grande masse de l'année N-1	71
Figure N° 10 : Présentation de l'actif du bilan en grande masse de l'année N	71
Figure N° 11 : Présentation de passif du bilan en grande masse de l'année N	72
Figure N° 12 : Présentation d'actifs des bilans en grande masse de N-1 et N.....	73
Figure N° 13 : Présentation des passifs des bilans en grande masse de N-1 et N.....	74
Figure N° 14 : Présentation d'évolution des indicateurs de l'équilibre financier	76
Figure N° 15 : Présentation de l'évolution des ratios de la structure financières.....	78
Figure N° 16 : Présentation de l'évolution des ratios de liquidité.....	79
Figure N° 17 : Présentation de l'évolution des ratios de rentabilité	80
Figure N° 18 : Présentation d'effet de levier.....	81
Figure N° 19 : Présentation de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion	83
Figure N° 20 : Présentation de l'évolution la CAF.....	85

Résumé

L'opération de fusion-absorption est une méthode de restructuration largement utilisée par les entreprises à travers le monde, y compris en Algérie. Cette opération implique la consolidation de deux ou plusieurs sociétés au sein d'une société préexistante, afin de mettre en commun leurs patrimoines et leurs activités. Lors de cette opération, la société absorbée disparaît, transférant intégralement son patrimoine à la société absorbante par le biais d'une transmission universelle entraînant l'augmentation du capital de l'absorbante.

L'opération de fusion-absorption entraîne des modifications substantielles pour l'entité absorbante, affectant à la fois sa structure financière et son fonctionnement, ce qui a un impact automatique sur la performance financière de l'entreprise.

Dans ce contexte, la présente étude est menée au sein de l'entreprise EPE STARR SPA et vise à évaluer l'impact de l'opération de fusion-absorption de l'EPE EPTP SBA SPA sur la performance financière de l'entreprise. Pour ce faire, différentes méthodes et outils de mesure de performance sont utilisés. Nous avons étudié l'évolution avant et après la mise en œuvre de la fusion de l'équilibre financier (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie), ainsi que celle des ratios de structure, de liquidité, de rentabilité et de l'effet de levier. De plus, l'étude inclut l'analyse de l'activité de l'entreprise avant et après la fusion en mesurant l'évolution des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et de la Capacité d'Autofinancement (CAF).

On a pu conclure que les résultats de l'étude indiquent que l'opération de fusion par absorption a eu un impact négatif sur la performance financière de l'EPE STARR SPA.

Mots clés : fusion-absorption, restructuration, performance financière, structure financière, augmentation du capital.

Abstract

The merger-absorption operation is a widely used restructuring method by companies around the world, including in Algeria. This operation involves the consolidation of two or more companies within an existing company in order to pool their assets and activities. During this operation, the absorbed company disappears, transferring its entire assets to the absorbing company through a universal transfer, leading to an increase in the capital of the absorbing company.

The merger-absorption operation results in substantial changes for the absorbing entity, affecting both its financial structure and its operations, which automatically impacts the company's financial performance.

In this context, the present study is conducted within the company EPE STARR SPA and aims to evaluate the impact of the merger-absorption operation of EPE EPTP SBA SPA on the company's financial performance. To do this, various performance measurement methods and tools are used. We studied the evolution before and after the implementation of the merger of the financial balance (working capital, working capital requirement, and cash-flow), as well as the structure, liquidity, profitability, and leverage ratios. Furthermore, the study includes the analysis of the company's activity before and after the merger by measuring the evolution of the INCOME STATEMENT PERFORMANCE INDICATORS and the Self-Financing Capacity (SFC).

We concluded that the results of the study indicate that the merger-absorption operation had a negative impact on the financial performance of EPE STARR SPA.

Keywords : merger-absorption, restructuring, financial performance, financial structure, capital increase.

Introduction générale

Depuis longtemps, et plus particulièrement depuis la fin du 18^{ème} siècle avec l'avènement du taylorisme, l'entreprise occupe une place capitale dans l'économie d'un pays. Elle constitue l'un des principaux moteurs du développement et de la croissance économique. En exerçant ses activités, l'entreprise vise principalement à créer de la richesse et de l'emploi, jouant ainsi un rôle crucial dans la dynamisation du tissu économique et social.

Les conditions actuelles du paysage économique poussent les entreprises à se regrouper, principalement dans un effort pour assurer leur pérennité et créer des entités robustes, moins vulnérables, capables d'entreprendre généralement des opérations de grande envergure.

Les opérations de fusion-absorption se présentent comme l'un des moyens majeurs pour réaliser cette concentration d'entreprises.

Ces opérations de fusion offrent à une entreprise la possibilité de se positionner de manière plus compétitive sur le marché mondial. De plus, elle lui permet de rivaliser avec des entreprises de grande envergure qui détiennent un monopole sur le marché. Pour les entreprises en difficulté financière, elle représente une solution de sauvegarde, permettant de préserver l'entreprise de la liquidation ainsi que les emplois du personnel qui y travaille, évitant ainsi souvent les licenciements.

Les fusions-absorptions sont également un moyen de rationaliser et de simplifier la structure de portefeuille d'un groupe ou d'une holding en réduisant le nombre de sociétés.

En Algérie, ce phénomène a pris forme à la fin des années 80, marqué par des restructurations des entreprises publiques, notamment dans le cadre du programme des ajustements structurels (PAS) convenu avec le Fonds Monétaire International. Dans ce contexte, le pays a entrepris une série de réformes dans divers domaines, visant principalement à redresser et réorganiser son économie afin de favoriser une relance de la croissance économique.

Au cours de la dernière décennie, l'Algérie a été le témoin de plusieurs opérations de fusion-absorption, la plus récente étant celle menée par la filiale de SONATRACH, la SARPI SPA, en avril 2023.

En raison du nombre croissant de ces opérations ces dernières années, il est opportun d'approfondir l'étude de leurs impacts sur les entreprises, en précisant l'impact sur la performance financière des entreprises concernées par ces opérations.

Problématique

L'opération de fusion-absorption engendre des modifications substantielles à l'égard de l'entité absorbante, affectant sa structure financière et son fonctionnement interne, ce qui aura automatiquement un impact sur la performance financière de l'entreprise.

À cet effet, nous avons formulé la problématique suivante :

« Quel est l'impact de l'opération de fusion-absorption sur la performance financière de l'entreprise absorbante ? ».

Pour élargir notre champ d'analyse, la question principale sera complétée par des questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'une opération de fusion-absorption ?
- Comment mesurer la performance financière d'une entreprise ?
- Quel est l'effet engendré sur la performance financière de l'EPE STARR après la réalisation de l'opération de fusion-absorption de l'EPE EPTP SBA ?

Hypothèses

Afin de répondre aux sous questions précédentes nous avons proposé les hypothèses suivantes comme étant des réponses temporaires :

- **Hypothèse 01 :** Une opération de fusion-absorption vise généralement à consolider deux entreprises en une seule entité.
- **Hypothèse 02 :** Pour déterminer la performance d'une entreprise, on utilise plusieurs méthodes d'évaluation, dont les principales sont des méthodes comptables, en analysant les états financiers.
- **Hypothèse 03 :** L'opération de fusion-absorption permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise absorbante, EPE STARR.

Choix du thème

Les raisons de choisir ce sujet de recherche sont variées, allant des raisons objectives aux raisons subjectives.

Sur le plan scientifique, ce travail nous a permis d'étudier la notion de fusion-absorption de manière générale et d'examiner le cas de l'EPE STARR comme exemple pratique. L'importance de ces opérations dans l'environnement économique actuel, ainsi que la rareté des études traitant ce sujet dans notre pays. Cette étude deviendra donc une référence bibliographique susceptible d'enrichir le fonds documentaire de la bibliothèque de notre école.

Pour nous, c'est un plaisir de traiter ce sujet, car nous estimons que les recherches à ce sujet contribueront à élargir notre horizon de connaissances en ce qui concerne les opérations de fusion, ainsi qu'à mieux comprendre les entreprises publiques économiques algériennes. De plus, elles contribueront à améliorer notre expérience professionnelle, notamment en termes de mesure de la performance financière des entreprises.

Objectif de la recherche

La construction de notre objectif de recherche est une étape essentielle dans le processus d'investigation. Elle représente la base sur laquelle repose l'ensemble de notre travail de recherche.

L'objectif général de cette recherche est d'analyser et de comprendre les opérations de fusion-absorption, ainsi que d'étudier l'impact sur la performance financière de l'entreprise STARR après la réalisation d'une fusion par absorption. Cet objectif est poursuivi dans le but d'enrichir les travaux théoriques et empiriques antérieurs en apportant au champ d'études de nouveaux angles d'analyse.

Cette étude restera comme une référence bibliographique susceptible d'enrichir le fonds documentaire de la bibliothèque de notre école.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien cette étude et répondre aux questions soulevées précédemment, nous suivrons la démarche suivante :

Une recherche documentaire : pour aborder les aspects théoriques, nous entreprendrons une recherche bibliographique approfondie, incluant la consultation des ouvrages, documents, textes règlementaires, articles, thèses de doctorat et des sites web.

Une recherche empirique : nous étudierons un cas pratique relatif à l'EPE STARR SPA, en exploitant ses documents internes pour recueillir les données nécessaires, analyser ces données avec le logiciel de statistiques Excel et interpréter les résultats obtenus.

Structure du travail

Pour mener à bien notre recherche, nous avons élaboré un plan de travail structuré en trois chapitres, les deux premiers sont consacrés aux aspects théoriques, tandis que le troisième se concentre sur une étude de cas pratique.

- **Partie théorique :**

Le premier chapitre porte sur les initiations aux opérations de fusion-absorption, comprend trois sections qui traitent respectivement les notions des opérations de fusion-absorption, montage des opérations de fusion-absorption et sa matérialisation comptable et les fusions-absorptions dans le contexte algérien.

Le deuxième chapitre se concentre sur la performance financière de l'entreprise et comporte trois sections qui présentent le cadre conceptuel de la performance, une approche financière de la performance et les outils d'évaluation de la performance financière.

- **Partie pratique :**

Le troisième chapitre illustre de manière pratique les développements théoriques en prenant comme cas d'étude l'EPE STARR SPA. Il est divisé en trois sections, la première présente l'entreprise, la deuxième décrit l'opération de fusion par absorption de l'EPTP SBA menée par l'entreprise, et la troisième mesure l'effet de cette fusion sur la performance financière de l'EPE.

Revue de littérature et études empiriques

- BEDIDA Houria, « The impact of mergers on Companies financial performance ALDAR ALAKARIA Company as a model », Journal of illiza research and studies, Volume 06, Numéro 02, Pages 29-49, 2021.
- BELARBIA Yasmine et BELHOCINE Samir, « l'effet de la restructuration de l'entreprise sur les équilibres financiers : cas de L'EPE BATIMETAL SPA Alger », Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2019.
- SEBTI Raja, « Croissance externe : quel lien avec la performance financière ? (Cas d'Attijariwafa Bank) », Algerian Review of Financial & Banking Studies, Volume 05, Numéro 01, Pages 117-134, 2019.

-
- TONYE A.F, WAKO M.R.D, MAKANIS.R, « Impact des fusions-acquisitions sur la rentabilité financière : Etude du cas des entreprises camerounaises », Revue AME, Volume 05, Numéro 01, Pages 98-117, 2023.

Chapitre I :
Initiations aux opérations
de fusion-absorption

Introduction du premier chapitre

L'influence d'un environnement économique en constante évolution a poussé les organisations à engager divers processus de restructuration et de croissance. Ces démarches, visant à accroître la flexibilité et à obtenir des avantages compétitifs, comprennent des réductions d'effectifs, des fusions-acquisitions, des refontes de processus et des réorganisations internes. Ces restructurations prennent une importance particulière en raison de leur ampleur. Les fusions, notamment, deviennent un phénomène permanent, souvent motivé par des décisions stratégiques et des choix de gestion.

En Algérie, ces dernières années, nous observons une augmentation des cas de fusion, en particulier de fusion-absorption.

Il est essentiel de bien comprendre cette notion de fusion-absorption, la procédure de mise en œuvre, la matérialisation comptable ainsi que l'historique de ces opérations en Algérie.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

- **Section 01** : Notions et définitions des opérations de fusion-absorption.
- **Section 02** : Montage des opérations de fusion-absorption et sa matérialisation comptable
- **Section 03** : Les fusions-absorptions dans le contexte algérien

Section 01 : Notions et définitions des opérations de fusion-absorption

La fusion-absorption est une opération fréquemment utilisée par les entreprises pour s'accroître et se réorganiser. Il est crucial de bien définir et comprendre cette opération, ainsi que de la distinguer des autres notions de croissance et de restructuration.

1. Définitions de la fusion

En peut avoir plusieurs définitions :

1.1. Définition étymologique et linguistique

Etymologiquement, emprunté au XVI^e siècle du latin *fusio*, signifiant « action de répandre », puis « fonte des métaux », dérivé de *fusum*, supin de *fundere* « fondre, couler »¹.

Selon le dictionnaire français Larousse la fusion signifie : « *la réunion en un seul groupe de divers éléments distincts* »².

1.2. Définition économique

La fusion est l'opération économique qui vise à regrouper l'ensemble des moyens de production de plusieurs sociétés au sein d'une seule et même entité³.

1.3. Définition légale

Le code du commerce algérien a évoqué les opérations de la fusion à travers l'article 744 : « *Une société même en liquidation, peut être absorbée par une autre société ou participer à la constitution d'une société nouvelle, par voie de fusion. Elle peut aussi faire apport de son patrimoine à des sociétés existantes ou participer avec celles-ci à la constitution de sociétés nouvelles, par voie de fusion-scission. Elle peut enfin faire apport de son patrimoine à des sociétés nouvelles, par voie de scission* ».

On peut déduire du texte que, selon la législation algérienne la fusion est considérée comme un moyen de regrouper deux entreprises ou plus. La fusion peut avoir lieu pendant l'activité de la société ou lors de sa liquidation, et elle peut prendre différentes formes, que ce soit par absorption, c'est-à-dire par l'intégration d'une ou plusieurs sociétés dans une autre, ou par réunion entraînant la disparition de la personnalité morale de deux sociétés ou plus, et la création d'une nouvelle société pour prendre leur place. En outre, la fusion peut également se faire par le biais de la scission, où la société se sépare et intègre une partie ou une fraction d'elle-même dans une autre société existante ou dans une nouvelle société qui est créée à cet effet.

1.4. Définition de la fusion selon certains auteurs

Selon MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, les opérations de fusion dans le sens strict impliquent la fusion des patrimoines et la consolidation de l'ensemble des actifs et passifs des deux sociétés concernées au sein d'une seule entité juridique. Il convient de noter qu'une même opération de fusion peut impliquer deux ou plusieurs autres sociétés sans aucune limite juridique. Dans la plupart des cas, les opérations de fusion impliquent deux sociétés qui décident de s'unir pour former une seule entité⁴.

¹ www.dictionnaire-academie.fr (Consulté le 05/02/2024 à 10:15).

² www.larousse.fr (Consulté le 05/02/2024 à 10:52).

³ www.dzentreprise.net (Consulté le 05/02/2024 à 11:23).

⁴ MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, « Fusions Acquisitions: Tous les principes et outils à connaître -7^{ème} édition», Edition Dunod, Paris, France, 2023, P 118.

Selon LEGROS Georges, La fusion est le processus par lequel deux sociétés se regroupent pour former une seule entité, soit en créant une nouvelle société, entraînant la disparition des deux entités précédentes, soit en absorbant l'une par l'autre. Dans ce dernier cas, les actifs et passifs d'une société sont transférés au profit de l'autre société, qui assume le passif de la société absorbée, conduisant ainsi à la dissolution de cette dernière. Pour qu'une fusion puisse avoir lieu, il est nécessaire que les actionnaires de la société absorbée deviennent actionnaires de la société absorbante ⁵.

Selon BLANDIN Gérard, La fusion est une opération de concentration par laquelle une ou plusieurs sociétés transmettent leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent. Plus précisément, il s'agit de l'opération par laquelle une ou plusieurs sociétés transfèrent, lors de leur dissolution sans liquidation, l'intégralité de leur patrimoine, tant actif que passif, à une autre société (préexistante ou nouvelle). En échange, les associés de ces sociétés se voient attribuer des titres représentatifs du capital social de l'autre société, ainsi qu'éventuellement une soulte en espèces, dans la limite de 10 % de la valeur nominale ⁶.

2. Les formes de fusion

On peut avoir plusieurs classifications dans ce pli, dont on cite notamment :

2.1. Classification juridique

En terme juridique, la législation commerciale algérienne a reconnu deux formes de fusion, à savoir :

- La fusion par absorption ;
- La fusion par création de société nouvelle.

2.1.1. Définitions de la fusion-absorption

On évoque le concept de fusion-absorption lorsque, une société dénommée A absorbe une autre société, B. Dans le cadre de cette opération, la première entité recueille la totalité des actifs et passifs de la seconde, entraînant ainsi la disparition de cette dernière ⁷.

Selon MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, La fusion-absorption représente une opération au cours de laquelle la société absorbée disparaît, transférant intégralement son patrimoine à la société absorbante par le biais d'une transmission universelle incluant tous les éléments de l'actif et du passif de la société absorbée. Cette opération englobe simultanément plusieurs étapes, notamment l'augmentation du capital de l'absorbant, l'échange de titres entre les actions des sociétés absorbée et absorbante, la transmission universelle du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante, et enfin la dissolution de la société absorbée ⁸.

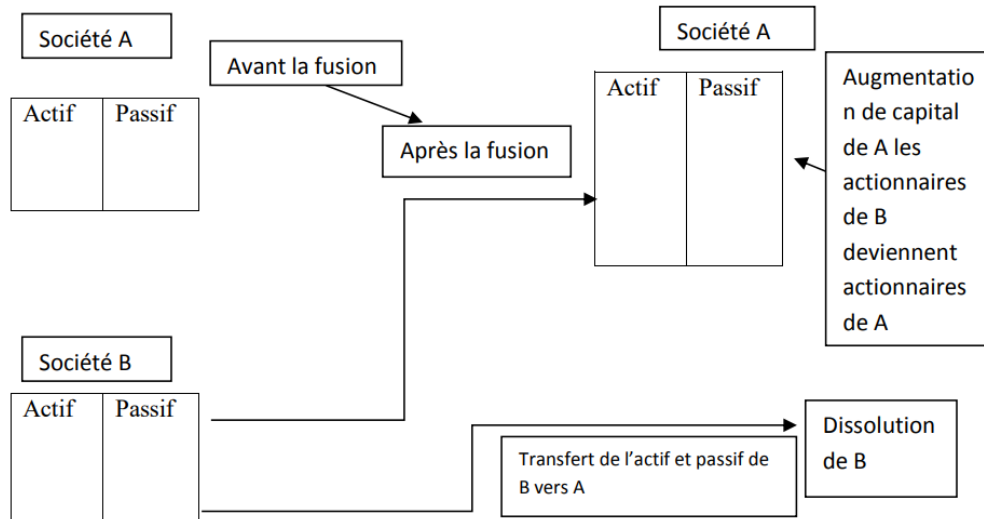
⁵ LEGROS Georges, « Ingénierie financière - 2e éd. : Fusions, acquisitions et autres restructurations des capitaux », Edition Dunod, Paris, France, 2023, P 67.

⁶ BLANDIN Gérard, « Dictionnaire des fusions et acquisitions », Arnaud Franel, Paris, France, 2016, P 102.

⁷ ALBORTCHIRE Adamou, « Le sort des contrats dans les opérations de fusion et scission de sociétés commerciales », Thèse de doctorat, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand, France, 2005, P 14.

⁸ MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, Op.cit., P 119.

Figure N° 01: Fusion par absorption

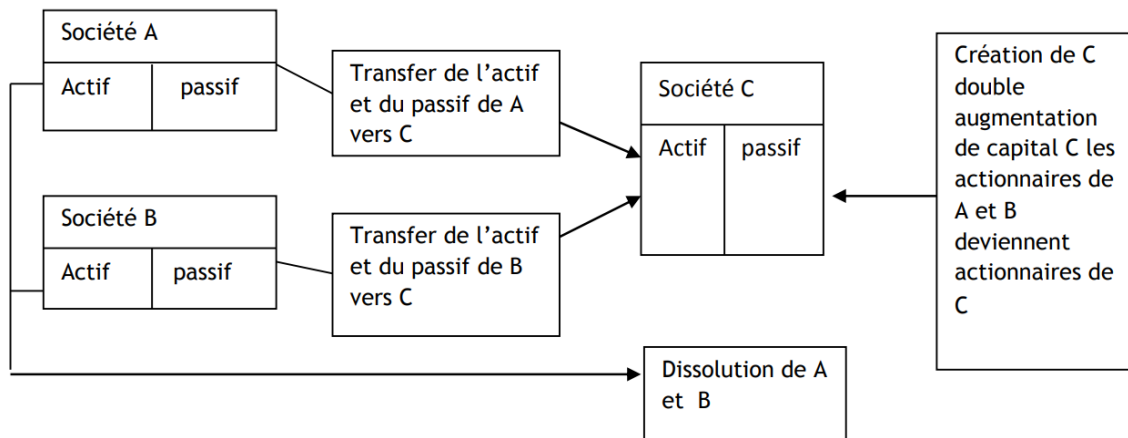


Source : MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, Op.cit., P 120.

2.1.2. Définitions de la fusion par création de société nouvelle

La fusion par création de société nouvelle, également connue sous le nom de fusion-réunion, est un processus conduisant à la cessation d'activité des deux sociétés d'origine au profit d'une toute nouvelle entité créée, qui prend le relais en remplaçant les deux sociétés initiales⁹.

Figure N° 02 : Fusion par création de société nouvelle



Source : MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, Op.cit., P 129.

⁹ BERTIN Elisabeth, GODOWSKI Christophe et KHELASSI Rédha, « Manuel Comptabilité et Audit », édition Berti, Alger, Algérie, 2013, P 86.

2.2. Classification selon les voies de développement ¹⁰

Les formes d'opérations de rapprochement peuvent être distinguées en fonction des voies de développement. On distingue ainsi principalement les fusions horizontales, les fusions verticales et les fusions conglomerales.

2.2.1. La fusion horizontale

Il s'agit de la fusion de deux entreprises opérant dans le même secteur d'activité, guidée par des stratégies de spécialisation. Les principaux avantages découlant de ce mode de croissance étant la réduction des coûts unitaires (économies d'échelle) et le renforcement du pouvoir de marché.

2.2.2. La fusion en conglomérat

La fusion conglomerale consiste à rassembler deux entreprises opérant dans des domaines d'activité stratégiques différents au sein d'une même entité. Ce type de regroupement permet d'intégrer des activités diverses au sein d'une seule société, sans qu'il existe de lien opérationnel entre ces activités.

2.2.3. La fusion verticale

Il peut s'agir de la fusion entre un fournisseur et son client, permettant à l'acquéreur de renforcer sa proximité avec les matières premières ou le consommateur final. Alternativement, cette opération peut prendre la forme de l'absorption de filiales par les sociétés mères. En regroupant ces entités au sein d'une même structure, les entreprises cherchent souvent à optimiser leur chaîne d'approvisionnement, à consolider leur position sur le marché et à exploiter des synergies potentielles.

3. Autres notions voisines à la fusion

Notions de restructuration et croissance externe :

3.1. L'acquisition

L'acquisition est un accord par lequel une personne, qu'elle soit physique ou morale, achète à une autre les droits de propriété sur un bien ou une valeur, qu'il s'agisse d'un fonds de commerce, d'une participation minoritaire ou majoritaire, ou d'une entreprise, quelle que soit sa structure juridique ¹¹.

3.2. L'apport partiel d'actif ¹²

L'apport partiel d'actif se définit comme le transfert d'une partie des éléments d'actif d'une société, appelée société apporteuse, à une autre société, nommée société bénéficiaire. Cette opération peut impliquer une société nouvellement créée ou déjà existante. En contrepartie de cet apport, la société apporteuse reçoit des titres de participation, tels que des actions ou des parts sociales, de la société bénéficiaire.

Contrairement à la fusion et à la scission qui entraînent la dissolution des sociétés impliquées, l'apport partiel d'actif se distingue par deux points essentiels :

- La société qui réalise l'apport continue d'exister ;
- Les titres émis en contrepartie de l'apport sont attribués à la société elle-même et non à ses associés.

¹⁰ LEGROS Georges, Op.cit., P 68.

¹¹ BLANDIN Gérard, Op.cit., P 07.

¹² MOULIN Jean-Marc, « Droit des sociétés et des groupes - 14^e éd », Edition Gualino, Paris, France, 2020, P 234.

3.3. Fusion par l'apport des titres

Il s'agit du processus où une société A transfère ses titres à une société B en échange de titres de cette dernière, dans le but de recevoir une rémunération sous forme d'actions de la société B. Dans cette transaction, les deux entreprises conservent leur existence distincte, mais la société A devient une filiale de la société B. On peut ainsi décrire la société A comme investisseur dans la société B ¹³.

3.4. La scission

Une scission est l'opération de réorganisation d'un groupe qui consiste à le fractionner, généralement en plusieurs nouvelles entreprises ¹⁴.

La scission d'une entreprise consiste à la diviser en deux ou plusieurs entités distinctes. Cette opération se traduit par la création de nouvelles sociétés indépendantes à partir de l'ancienne, et les actionnaires de l'entreprise d'origine deviennent actionnaires des nouvelles entités proportionnellement à leur participation dans l'entreprise scindée ¹⁵.

4. Caractéristiques de l'opération de fusion-absorption

La fusion se définit par ses effets légaux ¹⁶:

- Dissolution sans liquidation de l'absorbée ;
- Transmission universelle de son patrimoine à la société absorbante ;
- Acquisition de la qualité d'associé de l'absorbante par les associés de l'absorbée ;

Cette définition permet également de différencier la fusion d'autres opérations de concentration et de restructuration des sociétés. Elle se distingue ainsi des prises de participation et des cessions de contrôle qui ne concernent que les actions et n'ont aucun impact sur la personnalité juridique de la société ; de l'apport partiel d'actifs qui consiste essentiellement en une vente rémunérée par l'échange de droits sociaux et qui ne conduit pas à la dissolution de la société même lorsqu'il est réalisé dans le cadre d'une scission entraînant le transfert complet d'une branche d'activité ; et enfin, de la cession isolée d'actifs même si elle inclut le règlement du passif global, car cette cession n'affecte pas la personnalité juridique de la société cédante.

Autrement dit, les caractéristiques de la fusion-absorption peuvent être énumérées comme suit ¹⁷:

Dissolution sans liquidation de l'absorbée : Cela signifie que la société absorbée conserve son existence avec son patrimoine, ses droits et ses obligations, mais voit sa personnalité juridique fusionner avec celle de la société absorbante. En termes juridiques, après la fusion, c'est la société absorbante qui hérite de ce patrimoine, de ces droits et qui est responsable de ces obligations ;

Transmission universelle de son patrimoine : La transmission universelle du patrimoine de la société absorbée à la société absorbante s'effectue dans l'état où il se trouve à la date de réalisation définitive de l'opération. Cette transmission englobe l'ensemble des

¹³ www.actufinance.fr (Consulté le 10/02/2023 à 00:12).

¹⁴ DINH yanick, « Les fusions scission et apports partiels d'actif », Edition ESKA, Paris, France, 2000, P 40.

¹⁵ MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, Op.cit., P 144.

¹⁶ MOULIN Jean marc, « Répertoire de droit des sociétés–fusion-scission et apport partiel d'actif », 2011, version électronique.

¹⁷ BARATAY christelle, « DSCG 4 - Comptabilité et audit », Edition Gualino, Paris, France, 2023, P 23.

droits et obligations de la société absorbée, même ceux qui ne sont pas spécifiquement mentionnés dans le traité de fusion ;

Les associés de la société absorbée deviennent associés de la société absorbante : Les associés ou actionnaires des sociétés absorbées acquièrent le statut d'associés ou actionnaires de la société absorbante. En effet, ils reçoivent des titres de la société absorbante en échange de leurs apports. Ce processus est basé sur un rapport d'échange, vérifié par les commissaires à la fusion pour garantir l'équivalence des valeurs d'apport. Si nécessaire, une soulte peut être versée.

5. Fondements juridiques

Selon le droit algérien, les fusions sont explicitement autorisées et encouragées en tant que moyen de restructuration interne créatrice de valeur ajoutée. Le cadre juridique comprend des dispositions dans le droit commercial définissant la fusion (articles 744 et 745 du code de commerce).

Cependant, Conformément aux dispositions de l'article 15 de l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003, amendée et complétée, sur la concurrence, une opération de concentration est effectuée :

- Lorsque deux ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes fusionnent ;
- Lorsqu'une entreprise acquiert le contrôle d'une autre entreprise (prise de contrôle) ;
- Lorsqu'une entreprise commune accomplissant de manière durable toutes les fonctions d'une entité économique autonome est créée par deux ou plusieurs entreprises distinctes.

En Algérie, les opérations de concentration doivent être déclarées au Conseil de la Concurrence si elles dépassent un seuil déterminé en termes de part de marché (supérieure à 40% des ventes ou des achats concernés). Ces opérations, une fois notifiées, doivent être approuvées par le Conseil pour garantir leur compatibilité avec le fonctionnement de la concurrence sur un marché donné. Les entreprises impliquées ne peuvent procéder à l'opération de concentration tant qu'elle n'a pas été notifiée et approuvée par le Conseil, conformément à l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003.

6. Effets des opérations de fusion

La fusion a pour principal objectif de rapprocher les sociétés. Ce rapprochement entre entités distinctes engendre divers effets.

6.1. Date d'effet de la fusion

Selon les dispositions du Code de commerce, la fusion entre en vigueur dans le cas de la création d'une nouvelle entreprise, à la date d'immatriculation au registre du commerce de cette nouvelle société.

Dans le cas d'une fusion par absorption, l'opération prend effet à la date de la dernière assemblée générale ayant approuvé cette opération, soit la date du dernier exercice clos de l'entité absorbée, soit la date de clôture de l'exercice en cours de l'entité bénéficiaire de l'apport (date de transfert de propriété). Cependant, dans le cas d'une fusion par absorption, les sociétés peuvent convenir d'une autre date d'effet, laquelle ne doit être ni postérieure à la clôture de l'exercice en cours de la ou des sociétés bénéficiaires, ni antérieure à la clôture du dernier exercice de la société ou des sociétés qui transfèrent leurs actifs.

6.2. Effets internes

6.2.1. Effets à l'égard des dirigeants

La situation des dirigeants de l'entreprise absorbée ainsi que la répartition des pouvoirs et des fonctions au sein de la société absorbante ont généralement été l'un des thèmes majeurs lors des négociations entre les entreprises.

En cas où la société absorbante est une société par actions, le nombre d'administrateurs pouvant siéger (le nombre de membres du conseil d'administration) est porté de 12 à 24 au maximum, pendant un délai de six mois ¹⁸.

6.2.2. Effets à l'égard des associés (apporteurs de capitaux)

Lors d'une opération de fusion par absorption, les associés ou actionnaires des sociétés qui disparaissent acquièrent la qualité d'associés de la société absorbante. Par conséquent, les associés de la ou des sociétés qui transmettent leur patrimoine reçoivent des parts ou actions de la société bénéficiaire.

Pour faciliter ces opérations, les apports réalisés en faveur de la société absorbante peuvent être rémunérés par une soulte en espèces. Il convient de noter que le législateur algérien n'a pas fixé de limite quant à cette soulte en espèces.

6.2.3. Effet à l'égard des salariés

Dans ce sens, Le code de travail algérien dispose qu'en cas une modification dans la situation juridique de l'organisme employeur (fusion), tous les contrats de travail en cours subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise, et par extension, tous les droits fondés sur l'ancienneté (congrés payés, indemnités, ...) sont également affectés dès l'entrée en vigueur de la fusion ¹⁹.

Entraînant aussi l'application du règlement intérieur de la société absorbante à l'ensemble du personnel, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en œuvre.

6.3. Effets à l'égard des tiers

Le transfert du patrimoine à la société absorbante est automatique. En conséquence, cette transmission concerne l'ensemble des actifs, des passifs, des créances et des dettes de la société absorbée, même si certaines n'ont pas été explicitement citées dans l'accord de fusion. De plus, la fusion entraîne un changement de locataire pour les bailleurs des locaux, la société bénéficiaire des apports prenant la place de la société absorbée ²⁰.

L'opérations de fusion prennent effet vis-à-vis des tiers à la date de réalisation définitive de l'opération, indépendamment de la date choisie par les sociétés participantes à l'opération ²¹.

¹⁸ Art 610 de code de commerce algérien.

¹⁹ Art 74 de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.

²⁰ Art 756 du code de commerce précité.

²¹ DINH Yanick, Op.cit., P 40.

7. Motivations des opérations de fusion

Il est nécessaire de répondre à la question "Pourquoi fusionner ?"

La décision de fusionner deux entreprises peut découler de diverses motivations, en premier lieu stratégiques :

- Les fusions sont des moyens utilisés pour étendre le périmètre d'une organisation.
- Elles peuvent être utilisées pour élargir la présence géographique, diversifier les offres ou pénétrer de nouveaux marchés.
- Un avantage majeur des fusions est la facilitation d'une internationalisation rapide de l'entreprise.
- Augmentation du pouvoir de négociation en réduisant la concurrence, potentiellement entraînant une augmentation des prix pour l'entreprise issue de la fusion.
- Amélioration de l'efficacité en éliminant les capacités excédentaires et en partageant des ressources telles que les frais de fonctionnement du siège ou les réseaux de distribution.
- Réalisation d'économies d'échelle et réduction des coûts d'approvisionnement grâce à une augmentation du volume de production résultant de la fusion.
- Les fusions offrent une voie pour renforcer les capacités d'une organisation de manière significative. Au lieu de consacrer des ressources considérables au développement interne de nouvelles technologies, les entreprises optent souvent pour fusionner avec des entreprises déjà établies dans ces domaines. Cette stratégie leur permet d'intégrer rapidement et efficacement les innovations dans leur propre portefeuille de ressources et de compétences, accélérant ainsi leur croissance et leur compétitivité sur le marché.
- Les fusions permettent également de rationaliser et de simplifier la structure du portefeuille d'un groupe ou d'une holding en réduisant le nombre de sociétés.

Section 02 : Montage des opérations de fusion-absorption et sa matérialisation comptable

Les opérations de fusion-absorption sont indéniablement des processus réglementés et complexes, nécessitant une compréhension approfondie des étapes impliquées ainsi que de leurs aspects comptables. Cette section examine en détail les différentes étapes de la réalisation de telles opérations, ainsi que leur matérialisation comptable.

1. Les procédures de réalisation de la fusion-absorption

En se référant au Code de commerce algérien et en analysant de manière concrète, toute opération de fusion peut être subdivisée en trois phases distinctes :

- La phase préparatoire ;
- La phase d'exécution du projet de fusion ;
- La phase d'enregistrement et de publicité de la fusion.

1.1. La phase préparatoire :

En peut deviser cette phase en trois sous étapes :

1.1.1. Études et négociations

La phase préparatoire commence par la tenue de négociations et la préparation d'études approfondies et l'examen de toutes les difficultés et problèmes susceptibles de se présenter lors de la fusion. Cela concerne notamment les questions financières, fiscales, l'évaluation des actifs et des passifs, l'évaluation des actions et des participations, ainsi que l'établissement des principes de la relation d'échange entre les entreprises concernées et l'élaboration de solutions juridiques relatives à la réglementation et à la gestion. Ces négociations se déroulent dans le plus grand secret dans le but de rapprocher les différentes perspectives et de parvenir à des solutions appropriées. Si les négociations aboutissent à une convergence des points de vue et à un accord sur les questions qui seront à la base de la fusion, ces derniers sont consignés dans un document appelé protocole de fusion ²².

1.1.2. L'élaboration d'un projet de fusion

Le conseil d'administration ou les directeurs de chaque entreprise impliquée dans la fusion doivent s'accorder sur ce qui doit être inclus dans le projet. Ce projet de fusion est élaboré en fonction des résultats des négociations et des éléments abordés dans les protocoles de fusion. Une fois que les entreprises impliquées dans la fusion ont élaboré ce projet, il est soumis au conseil d'administration de chaque entreprise pour prise de décision. Après l'approbation du projet par le conseil d'administration, le président du conseil ou l'un de ses membres est autorisé à le signer en coordination avec les représentants des autres entreprises concernées ²³.

Conformément à l'article 747 du code de commerce algérien :

Le projet de fusion doit inclure les éléments suivants :

- Les motifs, buts et conditions de la fusion ;
- Les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des sociétés concernées par la fusion, utilisés pour établir les conditions de l'opération ;

²² BENSARI Redouane, « Company mergers », Dirassat & Abhath the arabic journal of human and social sciences, Volume 16, Numéro 12, Pages 483-492, 2020, PP 486-487.

²³ Idem.

- La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif, dont la transmission à la société absorbante est prévue ;
- Le rapport d'échange des droits sociaux ;
- Le montant prévu de la prime de fusion.

Le projet peut inclure une annexe qui contient des informations sur les méthodes d'évaluation utilisées et explique les raisons qui sous-tendent le choix du rapport d'échange des droits sociaux.

1.1.3. La publicité du projet de fusion

Le projet de fusion doit être largement diffusé pour garantir la transmission de l'information aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur de l'entreprise.

Le processus débute par le dépôt du projet de fusion auprès du notaire du lieu du siège social des sociétés absorbante et absorbée. Ensuite, chaque société participante doit faire publier une annonce légale dans un journal dédié²⁴. Le projet doit être communiqué à un (ou plusieurs) commissaire(s) aux comptes désigné(s) par les sociétés concernées sur demande des dirigeants des différentes sociétés²⁵.

Le projet de fusion doit être rendu accessible aux actionnaires en prévision des assemblées générales extraordinaires chargées de statuer sur l'opération de fusion. De plus, il doit être mis à la disposition du comité d'entreprise²⁶.

1.2. La phase d'exécution du projet de fusion

La première phase de la fusion ne suffit pas à finaliser le contrat de fusion. La phase d'exécution intervient par le biais de l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire pour la dissolution de la société absorbée et l'augmentation du capital de la société absorbante.

Cette phase commence par la mise à disposition des actionnaires, au moins un mois avant la tenue de l'assemblée générale extraordinaire (AGE), des documents suivants²⁷:

- Le projet de fusion ;
- Le(s) rapport(s) du ou des commissaire(s) à la fusion, ainsi que le rapport du conseil d'administration ou du directoire ;
- Les comptes annuels approuvés par les assemblées générales, ainsi que les rapports des conseils d'administration des trois derniers exercices des sociétés participant à l'opération.

Le rapport du commissaire aux comptes doit être déposé au siège social de chaque société. Cependant, dans certaines situations, le projet peut également être soumis aux créanciers obligataires de la société absorbée.

²⁴ Art 748 du code de commerce précité.

²⁵ Art 751 du code de commerce précité.

²⁶ Art 749 du code de commerce précité.

²⁷ CHERIFI Mouldjillali, « les opérations de fusion de sociétés commerciales en Algérie forme de concentrations contrôlées par l'état, Étude de cas d'entreprises publiques économiques en forme des sociétés par action », Thèse de doctorat, Université de Mostaganem, Algérie, 2017-2018, P 54.

L'approbation finale de projet de fusion ²⁸: Par l'émission des décisions positives sur :

La dissolution de la société absorbée : La décision de dissolution d'une société par actions revient à l'assemblée générale extraordinaire, comme le stipule l'article 715 bis 18 du Code de commerce algérien.

L'augmentation du capital de la société absorbante : L'assemblée générale extraordinaire seule est compétente pour prendre la décision d'augmenter le capital social, sur la base d'un rapport du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, conformément aux conditions de modification des statuts de la société par actions. Si l'assemblée générale extraordinaire a le droit de modifier les statuts de la société, ce droit n'est pas absolu et est soumis à une exception nécessitant que l'assemblée générale extraordinaire prenne des décisions qui augmentent les engagements des actionnaires à l'unanimité, et non à la majorité. À cet égard, la législation algérienne dispose dans l'article 746 du Code de commerce algérien que contrairement aux dispositions du paragraphe 2 de l'article 745, si l'opération prévue entraîne une augmentation des engagements des partenaires ou actionnaires d'une ou plusieurs sociétés spécifiques, cette décision ne peut être prise qu'avec le consentement unanime desdits partenaires ou actionnaires.

1.3. La phase de dépôt et de la publicité de la fusion-absorption

La législation algérienne stipule que l'enregistrement et la publicité de l'opération de fusion sont obligatoires, conformément aux dispositions de l'article 748 du code de commerce.

Pour l'enregistrement, les formalités requises comprennent le dépôt auprès du notaire de l'acte de fusion, des procès-verbaux des assemblées générales extraordinaires, du rapport du commissaire aux comptes sur les apports en nature, ainsi que de tout autre document nécessaire.

De plus, les registres de commerce des sociétés impliquées doivent être mis à jour. Pour l'entreprise absorbée, cela implique le dépôt d'une demande d'inscription modificative au registre de commerce du lieu du siège social en vue de la radiation. Pour l'entreprise absorbante, une demande d'inscription modificative au registre du commerce est nécessaire, mentionnant que la fusion est la cause de l'augmentation de capital ²⁹.

En ce qui concerne la publicité, la décision de fusion doit être diffusée publiquement. Cela implique des annonces dans divers journaux ainsi que des communications à différents organismes. Plus précisément, la dissolution de la société absorbée et l'augmentation de capital de la société absorbante doivent être publiées dans un journal habilité à recevoir les annonces légales.

²⁸ BOUGANDOURA Abdelhafid, « Subjecting the merger of economic institutions to the control of the Competition Council », *Revue critique de droit et sciences politiques*, Volume 16, Numéro 16, Pages 137-119, 2021, P 126.

²⁹ Art 548 de code de commerce précité.

2. Traitement comptable des opérations de fusion-absorption

Selon la définition précitée, la réalisation de la fusion par absorption implique la réalisation de plusieurs opérations : l'augmentation du capital de l'absorbante, la transmission universelle du patrimoine de l'absorbée à l'absorbante, la dissolution de l'absorbée et l'échange de titres entre les actions des sociétés absorbée et absorbante.

Effectivement, d'un point de vue comptable, la fusion-absorption est considérée comme une double opération : une opération de dissolution de la société absorbée et une augmentation de capital de la société absorbante ³⁰.

2.1. Détermination de la valeur d'apports

En tant que point de départ pour la comptabilisation de la fusion-absorption il est nécessaires de déterminer les valeurs d'apport ³¹:

2.1.1. Apport en valeur comptable Dans deux cas :

- Les deux sociétés fusionnantes sont déjà sous contrôle commun ;
- Le futur actionnaire dominant est un ancien actionnaire de l'absorbée ;

Les enregistrements se font en valeur comptable à la fois chez l'absorbante et chez l'absorbée. Cela signifie que l'enregistrement en valeur comptable implique le transfert des actifs réels et des passifs réels de la société absorbée dans le bilan de la société absorbante sans aucune réévaluation. De plus, les cumuls d'amortissements et de dépréciations chez l'absorbée doivent également être inclus dans le bilan de l'absorbante. Cela permet à l'absorbante de continuer les plans d'amortissement déjà initiés par l'absorbée.

2.1.2. Apport en valeur réelle

Dans le cas où le futur actionnaire dominant est un ancien actionnaire de l'absorbante, les enregistrements se font en valeur réelle. Cela signifie que les actifs et les passifs sont repris à leur valeur réévaluée, reflétant un changement de contrôle et nécessitant une réévaluation du patrimoine et des plans d'amortissement.

2.2. Enregistrements comptables

- Dans ce type d'opération, il est important de distinguer les situations suivantes :
- La société absorbante détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbée ;
- La société absorbée détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbante ;
- Les sociétés absorbantes et absorbées détiennent préalablement à la fusion des participations réciproques ;
- Les sociétés absorbantes et absorbées ne détiennent aucune participation préalable l'une sur l'autre.

³⁰ LACROIX Monique, « Comptabilité approfondie et révision », Edition Vuibert, Paris, France 1994, P 181.

³¹ LEGROS Georges, Op.cit. PP 77-78.

2.2.1. Les sociétés en présence, absorbante et absorbée, ne détiennent aucune participation ³²

Dans la comptabilité de la société absorbée, les écritures de dissolution sans liquidation permettent d'enregistrer :

- La cession des éléments du patrimoine (débiter le compte 46 et les comptes de dettes et créditer le compte d'actif correspondant) ;
- Le règlement réalisé par la société absorbante implique de débiter le compte 27 et éventuellement le compte 512 en cas de soulte, en échange du crédit du compte 46. Autrement dit, l'entrée des titres de la société absorbante reçus en rémunération des apports ;
- L'annulation des capitaux propres (débiter les comptes de capitaux propres et créditer le compte 456) ;
- Le partage de l'actif (débiter le compte de 456, créditer le compte 27 et éventuellement 512 en cas d'une soulte).
- La libération des apports énumérés dans le traité de fusion se fait en mouvement des comptes d'actif et de passif concernés. Lorsque l'opération est réalisée à la valeur réelle, il peut exister un écart entre la valeur globale de la société résultant de la détermination de la parité d'échange (valorisation de l'action x le nombre d'actions émises) et la somme des valeurs réelles des éléments apportés :
 - Si l'écart est positif, il est enregistré au débit du compte 205 ;
 - Si l'écart est négatif, le compte crédité est un sous-compte de la prime liée au capital 103 prime de fusion.
- Chez la société absorbée, il convient de procéder aux écritures de dissolution en retenant les valeurs comptables et laissant apparaître un résultat de fusion, qui est la résultante des plus-values apparaissant entre la valeur d'apport de certains biens et leur valeur comptable.

Tableau N° 01: Transfert des actifs et dettes à la société absorbante

Numéro de compte		Libellées	Montants	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
46		Débiteurs divers et créditeurs divers	XXX	
281		Amortissement des immobilisations corporelles	XXX	
491		Pertes de valeurs sur comptes des clients	XXX	
164		Dettes financières	XXX	
40		Fournisseurs et comptes rattachées	XXX	

³² CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., PP 71-73.

	20	Immobilisations incorporelles		XXX
	21	Immobilisation corporelles		XXX
	3	Stocks et en-cours		XXX
	41	Clients et comptes rattachés		XXX
	51	Banques et établissements financiers		XXX

Source : Elaboré par moi-même.

Tableau N° 02 : Règlement par la société Absorbante

27		Autre immobilisations financière	XXX	
	46	Débiteurs divers et créditeurs divers		XXX

Source : Elaboré par moi-même.

Tableau N° 03 : Annulation des capitaux propres

101		Capital social	XXX	
106		Réserves	XXX	
12		Résultat	XXX	
	456	Associés opérations sur capital		XXX

Source : Elaboré par moi-même.

Tableau N° 04 : Partage de l'actif

456		Associés opération sur capital	XXX	
	27	Autres immobilisations financières		XXX

Source : Elaboré par moi-même.

Dans la comptabilité de la société absorbante, les écritures de fusion sont enregistrées dans l'ordre suivant :

- L'enregistrement de l'augmentation de capital se fait par le débit du compte 456, qui représente la prime de fusion, et le crédit des comptes 101 et 103 (ou 512 en cas de versement de soulte). En d'autres termes, l'augmentation de capital est assimilée à une prime de fusion.

- L'enregistrement des apports de la société absorbée se réalise par le débit du compte d'actif approprié et le crédit des comptes de dettes ainsi que du compte 456. Autrement dit, l'entrée des actifs et passifs reçus en apport.
- L'élimination des dettes et créances réciproques est également effectuée si nécessaire.

Tableau N° 05 : Ecritures d'augmentation de capital

Numéro de compte		Libellées	Montants	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
456		Société, opérations sur le capital (société absorbée)	XXX	
	101	Capital social		XXX
	1042	Primes liées au capital (primes de fusion)		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 72.

Tableau N° 06 : Réalisation des apports

2		Immobilisations	XXX	
3		Stocks et encours	XXX	
41		Clients et comptes rattachés	XXX	
51		Banques et établissements financiers	XXX	
	164	Dettes financières		XXX
	40	Fournisseurs et comptes rattachés		XXX
	456	Associés, opérations sur le capital (société absorbée)		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 72.

2.2.2. L'absorbante détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbée

L'opération de fusion-absorption implique que la société absorbante doit rémunérer les actionnaires ou associés de l'absorbée en émettant des parts ou des actions, ce qui crée la

situation paradoxale où la société absorbante se retrouve à recevoir une fraction de ses propres titres ou actions en échange de sa participation dans la société absorbée.

Pour répondre à cette situation paradoxale, deux solutions sont envisageables :

2.2.2.1. La fusion renonciation

La fusion renonciation se résume à la création uniquement des droits sociaux nécessaires pour rémunérer les associés de l'absorbée autres que la société absorbante elle-même. Cette approche implique que la société bénéficiaire limite son augmentation de capital aux droits sociaux requis pour rémunérer les associés de la société absorbée, tout en décidant de ne pas émettre ou de ne pas remettre les actions qui devraient normalement lui revenir (en fonction de sa participation préalable dans la société absorbée ³³).

Dans cette situation, il est possible qu'un boni de fusion ou un mali de fusion se manifeste lors de l'annulation des titres qui sont remplacés par le patrimoine de la société absorbée.

❖ **Boni de fusion :**

Le boni de fusion se définit comme la différence positive entre l'actif net reçu par l'entité absorbante, une fois les méthodes comptables harmonisées, proportionnellement à sa participation dans l'entité absorbée, et la valeur comptable de cette participation ³⁴.

Le boni de fusion est comptabilisé de la manière suivante ³⁵:

Dans la comptabilité de la société absorbante :

- Dans le compte de résultat au niveau du résultat financier (compte 761 produits des participations) ;
- Dans un compte de bilan au niveau des capitaux propres (compte 103 primes liées au capital) pour le montant résiduel ou, si les résultats accumulés ne peuvent être déterminés de manière fiable.

Les écritures comptables au sein de la société absorbée sont similaires à celles effectuées dans le cadre d'une fusion sans participation préalable.

Quelques ajustements près. Lors de l'écriture d'annulation des capitaux propres, on différencie les actions de l'absorbante de celles détenues par les autres actionnaires de l'absorbée :

Tableau N° 07 : Différenciation des actions de l'absorbante

Numéro de compte		Libellées	Montants	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
101		Capital social	XXX	
106		Réserves	XXX	

³³ Mémento Fusions et acquisitions, « Mémento Fusions et acquisitions 2023 », Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2023, P 469.

³⁴ Idem.

³⁵ CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., PP 74-75.

12		Résultat	XXX	
129		Résultat de fusion	XXX	
	46	Débiteurs et créditeurs divers		XXX
	456	Associés opérations sur capital		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 75.

❖ Mali de la fusion :

Le mali de fusion représente la différence négative entre l'actif net, qu'il soit positif ou négatif, reçu par l'entité absorbante après l'harmonisation obligatoire des méthodes comptables, en fonction de sa participation dans l'entité absorbée, et la valeur comptable de cette participation ³⁶.

Le mali peut être décomposé en ³⁷:

Un mali technique : Le mali technique correspond, pour la partie de la participation détenue précédemment, aux gains latents sur des actifs comptabilisés ou non dans les comptes de l'entité absorbée après soustraction des passifs non comptabilisés dans les comptes de l'entité absorbée en raison de l'absence d'obligation comptable.

Un « vrai mali » : Le vrai mali correspond à la différence entre le mali de fusion et le mali technique de fusion. Il peut représenter la dépréciation potentielle ou le complément de dépréciation éventuel de la participation détenue dans l'entité absorbée, nécessaire au moment de la fusion.

Le mali de fusion est comptabilisé comme suit ³⁸:

La société absorbante ou bénéficiaire des apports doit inscrire l'intégralité du mali technique dans un compte d'immobilisations incorporelles sous le compte « Mali de fusion » du compte 205 « Concession et droits similaires, brevets, licences, marques ».

Il est comptabilisé dans le résultat financier (compte 668 « Autres charges financières ») de l'entité absorbante pour l'exercice au cours duquel l'opération est réalisée.

2.2.2.2. La fusion allotissement

Ce procédé implique d'attribuer à la société absorbante une partie du patrimoine de la société absorbée correspondant à ses droits (pour cette partie, il n'y a pas d'échange de titres). Seul l'excédent fait l'objet d'un véritable apport-fusion

Cette opération est juridiquement considérée comme une liquidation partielle immédiatement suivie d'une fusion. Cependant, selon cette approche, la plus-value réalisée par la société absorbante (la différence entre la valeur réelle et la valeur comptable des titres de la société absorbée) est considérée comme une plus-value de fusion ; pour la partie de l'actif attribué, il s'agit d'une plus-value de liquidation ³⁹.

³⁶ Mémento Fusions et acquisitions, Op.cit., P 472.

³⁷ Editions Francis Lefebvre, « Mémento comptable 2024 », Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2023, P 1868.

³⁸ CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 76.

³⁹ Mémento Fusions et acquisitions, Op.cit., P 469.

Sur le plan comptable, la plus-value est traitée de la même manière que le boni de fusion en cas de fusion-renonciation. De même, en cas d'écart négatif entre l'actif attribué et la valeur comptable des titres inscrits au bilan de la société absorbante, il est considéré comme un mali de fusion, et doit être traité conformément aux règles comptables ⁴⁰.

2.2.3. La société absorbée détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbante ⁴¹

Dans cette situation, la société absorbée détient des actions ou des parts dans la société absorbante.

Lors de l'opération de fusion-absorption, l'absorbante va récupérer ces actions en échange. En pratique, cette opération va conduire à l'annulation de ces actions ou parts.

La société absorbante va d'abord augmenter son capital selon les modalités habituelles ; cette étape consiste à réduire le capital du montant nominal de ses propres actions qui lui ont été transférées à la suite de la fusion. Ensuite, ses propres actions sont annulées.

La différence entre la valeur nominale des titres ainsi annulés et leur valeur d'apport est imputée sur la prime de fusion.

2.2.4. Participations réciproques entre la société absorbante et la société absorbée

Dans le cas où il existe des participations réciproques entre l'absorbée et l'absorbante, il est nécessaire de combiner les règles et solutions précédemment applicables. Cela implique d'associer une fusion renonciation à une réduction de capital afin d'éviter que la société absorbante ne devienne propriétaire de ses propres actions ⁴².

Les enregistrements à réaliser par la société absorbante dans ce cas :

Tableau N° 08 : Augmentation du capital (Participations réciproques)

Numéro de compte		Libellées	Montants	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
456		Société, opérations sur le capital (société B)	XXX	
	101	Capital social		XXX
	1032	Primes liées au capital (primes de fusion)		XXX
	261	Titres de participations		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 78.

⁴⁰ CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 77.

⁴¹ Idem.

⁴² Ibid., PP 78-79.

Tableau N° 09 : Réalisation des apports (Participations réciproques)

205		Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques	XXX	
207		Fonds commercial goodwill	XXX	
211		Terrains	XXX	
213		Constructions	XXX	
215		Matériel	XXX	
277		Actions propres	XXX	
2xx		Autres immobilisations financières	XXX	
3xx		Stocks	XXX	
411		Créances clients	XXX	
4xx		Autres créances	XXX	
5xx		Disponibilité	XXX	
	49	Provisions clients		XXX
	15	Provisions pour risque		XXX
	16	Emprunts		XXX
	401	Fournisseurs		XXX
	4xx	Autres dettes		XXX
	4561	Actionnaire société B		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 79.

Tableau N° 10 : Réduction du capital de la société absorbante

101		Capital social	XXX	
1032		Primes de fusion	XXX	
	277	Actions propres		XXX

Source : CHERIFI Mouldjillali, Op.cit., P 79.

Section 03 : Les opérations de fusion-absorption dans le contexte algérien

En Algérie, le phénomène des fusions a débuté dès 1988, servant d'outil dans les opérations de restructuration et de privatisation des entreprises publiques. Jusqu'à aujourd'hui, ces opérations n'ont pas dépassé ce cadre classique dans notre pays, à l'exception de quelques-unes.

1. Cadre des opérations de fusion-absorption en Algérie

En Algérie, les opérations de fusion ont souvent été réalisées dans le cadre de la restructuration et de la privatisation des entreprises publiques.

1.1. Restructuration des entreprises publiques algériennes

Les restructurations, dans leur acception générale, représentent des processus visant à apporter une nouvelle organisation ou une nouvelle structure. Elles peuvent englober divers domaines tels que l'industrie, l'urbanisme, les entreprises ou même la gestion de la dette ⁴³.

Les restructurations impliquent un changement dans les structures organisationnelles, visant à introduire une nouvelle organisation ou une nouvelle structure. C'est pourquoi elles sont souvent associées à des actions telles que la fusion, la cession et l'apport partiel d'actif ⁴⁴.

En période de restructuration, une entreprise se réorganise soit pour faire face à une crise financière majeure, soit pour s'aligner sur une nouvelle stratégie en réponse à une période de croissance très soutenue.

L'entreprise publique algérienne a traversé plusieurs phases de restructuration :

- Le passage à l'autonomie de gestion des EPE (1988) ;
- La transformation des fonds de participation en holdings publics (1995) ;
- Création des sociétés de gestion des participations S.G.P (2001) ;
- Création de nouveaux groupes public (2015).

1.1.1. Le passage à l'autonomie de gestion des EPE

Cette réforme vise à clarifier les rôles de l'État en tant qu'acteur économique en séparant ses responsabilités de propriétaire, d'actionnaire et de gestionnaire.

Dans ce but, huit fonds de participation ont été créés, Le fonds de participation est une société par actions réglementée par une loi spécifique. Chaque fonds de participation est responsable de la valeur correspondante des actions, parts, titres et autres actifs fournis par l'État et les collectivités locales, agissant en tant qu'agent fiduciaire ⁴⁵.

L'entreprise publique économique se structure autour d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration et d'un directeur général. L'assemblée générale est constituée de représentants des fonds de participation détenant les actions de l'entreprise. Quant au conseil d'administration, il est principalement composé de cinq à neuf membres représentant ces

⁴³ BEAUJOLLIN-BELLET Rachel et SCHMIDT Géraldine, « les restructurations des entreprises », Edition la découverte, Paris, France, 2012, P 07.

⁴⁴ SIMONIAN-GINESTE Hélène, « la (dis)continuité en droit », Presses de l'Université Toulouse Capitole, LGDJ - Lextenso Editions, Toulouse, France, 2014, P 161.

⁴⁵ Loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

fonds de participation. Sa mission principale est de définir la stratégie à moyen terme de l'entreprise et de surveiller sa gestion.

Le directeur général, nommé par le conseil d'administration conformément aux règles du droit commercial applicables aux sociétés anonymes, est chargé de la gestion de l'entreprise et de la mise en œuvre de sa stratégie globale. Pour ce faire, il dispose de larges prérogatives et de pouvoirs importants ⁴⁶.

1.1.2. La transformation des fonds de participation en holdings publics

En raison de l'application du Programme d'Ajustement Structurel imposé par les Institutions Financières Internationales, les entreprises publiques économiques en Algérie ont connu une nouvelle phase de restructuration, aussi de privatisation.

Les fonds de participation ont été remplacés par des holdings publics à la suite de la promulgation de l'ordonnance 95-25, relative à la gestion des capitaux marchands de l'État. Un holding est une entreprise dont l'actif principal est constitué de participations dans d'autres sociétés. Sa principale activité consiste à gérer ce portefeuille, et lorsqu'elle est la société mère, elle est responsable de la direction stratégique du groupe qu'elle contrôle ⁴⁷.

Les holdings publics établis qui ont numérotés de onze, ont été chargés de deux principales missions : rentabiliser et faire croître le portefeuille d'actions, de participations et d'autres valeurs mobilières qui leur sont transférées, ainsi que de stimuler le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers qu'ils contrôlent ⁴⁸.

Contrairement aux fonds de participation, les holdings publics détenaient en effet tous les droits du propriétaire, Cela leur permettait de mener des processus de filialisation et de préparer la privatisation de plusieurs unités des entreprises qui leur étaient affiliées ⁴⁹.

En juin 2000, les holdings ont été réorganisées à l'initiative du ministre de la Participation et de la Coordination des Réformes, TEMMAR Abdelhamid. Il a regroupé les onze holdings existants en cinq méga-holdings. Cette consolidation a entraîné la fusion des holdings préexistants en des entités de plus grande envergure, consolidant ainsi un grand nombre d'entreprises aux activités diversifiées ⁵⁰.

Ces cinq (5) méga-holdings étaient les suivantes :

- Holding CPS (chimie-pharmacies-services) ;
- Holding SIDMINES (sidérurgie et mines) ;
- Holding HOMLEC (industries électroniques, électriques et la télécommunication) ;
- Holding AGROMAN (sociétés agroalimentaires, textiles, cuirs et divers) ;
- HYDROCARBURES, BHP (Broken Hill Petroleum), JAPAN ET PETROFAC.

⁴⁶ AICHI Kamel et CHAOUA Derradji, « Evolution de l'Entreprise Publique Nationale Industrielle et de son rôle au sein de l'économie nationale », Journal of Industrial Economics, Volume 12, Numéro 01, Pages 01-20, 2017, P 06.

⁴⁷ BEITONE Alain, DOLLO Christine , LEGARDEZ Alain, « Dictionnaire des sciences économiques », ARMAND COLIN, Paris, France, 1991, P 173.

⁴⁸ Art 09 de l'Ordonnance 95-25, du 25 Septembre 1995, relative aux capitaux marchands de l'Etat.

⁴⁹ AICHI Kamel et CHAOUA Derradji, Op.cit., P 08.

⁵⁰ BRABEZ Fatima, BEDRANI Slimane, « La restructuration des industries agro-alimentaires secteur public en Algérie » ; Edition cahier du CREAD, Volume 19, Numéro 64, Pages 5-26, 2003, P 03.

1.1.3. Création des sociétés de gestion des participations SGP

Au début des années 2000, le gouvernement a décidé d'abandonner la formule des holdings publics et a opté pour la création de Sociétés de Gestion des Participations (SGP).

Par l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 concernant l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, il a été décidé que les holdings publics seraient dissous lors de leur assemblée générale extraordinaire dans un délai d'un mois à partir de la promulgation de ladite ordonnance.

Les SGP qui ont remplacé les holdings publics ne détenaient en effet pas de droits de propriété sur leurs entreprises.

1.1.4. Création de nouveaux groupes publics

Compte tenu du fait que les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP) ont atteint leurs limites, le Conseil des Participations de l'État, via sa résolution n°01/142 du 28/08/2014, a chargé le gouvernement de proposer une nouvelle organisation pour les entreprises publiques économiques.

En application de la résolution précitée, douze groupes ont été créés par le biais de la fusion-absorption de quatorze SGP de l'état.

Les initiateurs de cette réorganisation expliquent que la décision de créer des groupes s'explique principalement par la volonté de valoriser les compétences qu'ils possèdent, de les rentabiliser et de mettre fin à la dispersion de ces compétences.

1.2. Privatisation des entreprises publiques

La privatisation en Algérie a fait son apparition pour la première fois au début des années 1980, avec la promulgation de la loi 81-84 sur la cession de biens immobiliers aux particuliers, suivie de la loi 87-19 relative aux exploitations agricoles publiques. Cette dernière a entraîné la création d'exploitations agricoles individuelles ainsi que d'exploitations agricoles collectives.

Le choix d'instaurer un système d'économie de marché rendait nécessaire la privatisation d'une bonne partie du secteur public national, principalement en raison des déficits accumulés depuis plusieurs années par la plupart de ses entreprises.

En termes de privatisation, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été adoptés : Citons notamment les articles 24 et 25 de la loi de finances complémentaire de 1994, l'ordonnance 95-22 sur la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance 01-04 concernant l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Dans un premier temps, les entreprises publiques économiques ont seulement été autorisées à céder une partie de leurs actifs et à ouvrir leur capital aux investisseurs privés. Cependant, une EPE conservait son statut d'entreprise publique tant que la majorité de son capital social était détenu par l'État ou des personnes morales de droit public ⁵¹.

Par la suite, l'Ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques a autorisé la privatisation complète des entreprises publiques opérant dans des secteurs concurrentiels spécifiques.

⁵¹ Art 24 et 25 de la loi de finances complémentaire de 1994.

Ultérieurement, l'Ordonnance 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, a donné la possibilité de privatiser toutes les entreprises publiques économiques, quel que soit leur domaine d'activité.

Parmi les entreprises visées par le processus de privatisation, on retrouve celles opérant dans des secteurs concurrentiels, notamment dans les domaines suivants :

- Etude et réalisation dans les domaines du BTPH ;
- Hôtellerie et tourisme ;
- Commerce et distribution ;
- Industries textiles et agroalimentaires ;
- Industrie dans les transformations dans les domaines suivants : mécaniques, électriques, bois et divers, papiers, chimiques, plastiques, cuirs et peaux.

2. Modèles d'opérations de fusion-absorption en Algérie

Voici quelques modèles d'opérations de fusion-absorption qui ont eu lieu en Algérie :

2.1. La Fusion-absorption des EPE NAFTEC SPA, EGZIA SPA et EGZIK SPA par SONATRACH ⁵²

Dans le cadre d'une opération de restructuration de groupe, le Président Directeur Général de groupe Sonatrach a procédé, le lundi 22 juin 2009, à la signature des contrats de fusion-absorption par la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures SONATRACH de ses filiales :

- La Société Nationale de Raffinage de Pétrole (NAFTEC) ;
- L'Entreprise de Gestion des Zones Industrielles d'Arzew (EGZIA) ;
- L'Entreprise de Gestion des Zones Industrielles Skikda (EGZIK).

Selon les termes des contrats approuvés par les assemblées générales des 4 sociétés :

Les sociétés absorbées ont été dissoutes le 30 juin 2009 et leurs activités respectives ont été intégrées dans l'objet social de SONATRACH dès le 1er janvier 2009, date d'effet de la fusion-absorption.

Le capital social de SONATRACH a été augmenté d'un montant de 50485600 KDA (50 milliards de DA de NAFTEC, 3,256 milliards de DA d'EGZIA et 160 millions de DA d'EGZIK).

2.2. La fusion-absorption par SONELGAZ de CREDEG, SMT et SAT-INFO ⁵³

En août 2020, SONELGAZ SPA a procédé à une opération de fusion-absorption de ses quatre filiales :

- La Société Conseil et Audit du Secteur Électrique et Gazier CASEG SPA ;
- Le Centre de Recherche et de Développement de l'Électricité et du Gaz CREDEG ;
- La Société de Médecine du Travail SMT ;

⁵² www.dzentreprise.net (Consulté le 24/02/2024 à 9:13)

⁵³ www.sonelgaz.dz (Consulté le 25/02/2024 à 10:33)

- La Société Algérienne des Techniques d'Information SAT-INFO.

Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de recentrage du groupe Sonelgaz autour de ses métiers de base, tout en consolidant ses missions d'orientation et de maîtrise.

2.3. Les fusions-absorptions et la restructuration du groupe SONELGAZ

Dans le cadre d'une vaste opération de restructuration du portefeuille du groupe débutée en 2022, et par le biais de fusions-absorptions, SONELGAZ a réussi à réduire le nombre de ses filiales de 34 à seulement 11 en 2024.

Ces opérations ont permis de rajeunir l'encadrement de ses sociétés de manière fluide et progressive, tout en préservant l'ensemble des acquis socio-professionnels de ses personnels et en leur offrant de nouvelles opportunités de développement et d'évolution de leurs carrières ⁵⁴.

Ces opérations ont pour objectifs de faire atteindre à ses sociétés une taille critique pour booster leur croissance et gagner en attractivité, en parts de marché et en performance ⁵⁵.

Quelque opération de cette réorganisation ⁵⁶:

- La fusion-absorption par la Société de Travaux et Montage Électrique KAHRAKIB SPA de la Société de Travaux d'Électrification KAHRIF SPA et de l'Entreprise Nationale de Réalisation de Canalisations KANAGHAZ SPA a conduit à la création de KAHRAKAZ SPA (Société des Grands Travaux d'Électricité et de Gaz) en 2022.
- La fusion-absorption par la Société de Réalisation d'Infrastructures INERGA SPA de la Société de Montage Industriel ETTERKIB SPA a donné l'émergence de INERKIB SPA (Société de Réalisation des Infrastructures Énergétiques et Industrielles) en 2022.
- La fusion-absorption des sociétés ELIT, IFEG et TRANSMEX par la Société du Patrimoine Immobilier des Industries Électriques & Gazières SOPIEG SPA.
- La fusion-absorption de MEI et AMC par ROUIBA ÉCLAIRAGE. La société absorbante a été dénommée la Société Algérienne des Industries Électriques et Gazières SAIEG SPA.

En janvier 2024, le groupe a annoncé la conclusion de cette opération de réorganisation par le biais de trois fusions ⁵⁷:

- La fusion-absorption par la Société Sonelgaz-Production de l'Électricité SPE SPA de la Société Shariket Kahraba El Djazair SKE SPA.
- La fusion-absorption par la Société Sonelgaz-Énergies Renouvelables de la Société Algérienne des Énergies Renouvelables SHAEMS SPA.
- La fusion-absorption par la Société Sonelgaz-Services de la Société Shariket Amn Wa Himayat El Mounchaat El Kahrabaiya Wa El Ghaziya.

⁵⁴ www.aps.dz (Consulté le 25/02/2024 à 11:44)

⁵⁵ www.sonelgaz.dz (Consulté le 25/02/2024 à 11:55).

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ www.aps.dz (Consulté le 25/02/2024 à 15:24).

2.4. La fusion-absorption de SAFIR SPA par SARPI SPA

Le 06 avril 2023, un contrat de fusion-absorption a été établi entre deux filiales de la holding SONATRACH, au cours duquel la Société algérienne de réalisation de projets industriels SARPI a absorbé la société algérienne d'ingénierie et de réalisation SAFIR.

Selon le communiqué de Sonatrach, l'opération s'inscrit dans le cadre de la reconfiguration du portefeuille national de la holding.

Elle vise à combiner les ressources humaines, financières, matérielles et managériales des deux sociétés, en regroupant leurs activités respectives. Cela permettra une allocation et une utilisation rationnelle et optimale des potentiels existants, ainsi que la création d'une entreprise d'ingénierie, de Procurèrent et de construction (EPC) en fusionnant leurs savoir-faire, notamment dans le domaine de l'ingénierie ⁵⁸.

La SAFIR SPA, une société d'ingénierie et de réalisation, a été fondée en 1991 sous forme d'un partenariat avec la société française GDF. En 2012, Sonatrach est devenue l'unique actionnaire de SAFIR SPA, exerçant son contrôle par le biais de son holding SSPP ⁵⁹.

SARPI SPA, créée en juin 1992 en partenariat entre Sonatrach et ABB Italie, elle appartient désormais entièrement au groupe Sonatrach. Cette situation découle du rachat en 2018 des 50 % des parts détenues par ABB dans cette joint-venture ⁶⁰.

⁵⁸ www.sonatrach.com (Consulté le 26/02/2024 à 14:05).

⁵⁹ www.algerieinvest.dz (Consulté le 26/02/2024 à 14:16).

⁶⁰ www.inter-lignes.com (Consulté le 26/02/2024 à 15:13).

Conclusion du premier chapitre

La fusion-absorption représente un processus complexe et stratégique largement utilisé par les entreprises pour s'adapter à un environnement économique en constante mutation.

Les notions et définitions des opérations de fusion-absorption établissent les fondations nécessaires à la compréhension de ce phénomène, en mettant en avant l'importance des objectifs stratégiques et des choix de gestion qui le motivent.

La deuxième section a mis en lumière les différentes étapes de mise en œuvre de telles opérations, ainsi que leur traitement comptable associé.

Enfin, l'analyse des fusions-absorptions dans le contexte algérien permet de mettre en évidence les particularités et les évolutions de ces pratiques dans le pays.

Chapitre II :
La performance
financière de l'entreprise

Introduction du deuxième chapitre

La performance d'une entreprise représente un indicateur essentiel de sa santé économique et de sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme. Une performance financière solide reflète la viabilité et la durabilité de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de développer une compréhension approfondie du concept de la performance financière et de sa mesure. À cette fin, nous diviserons ce chapitre en trois sections distinctes :

- **Section 01** : Cadre conceptuel de la performance
- **Section 02** : Approche financière de la performance
- **Section 03** : Outils d'évaluation de la performance financière

Section 01 : Cadre conceptuel de la performance

La performance est une notion polysémique, nécessitant donc une définition précise ainsi qu'une présentation de ses différentes formes et piliers.

1. La notion de la performance

Étymologiquement ⁶¹, le mot performance, a été introduit en français en 1839, dérive de l'anglais *performance*. Il est soit issu du verbe moyen anglais *to perform* (accomplir, réaliser), auquel le suffixe français *-ance* a été ajouté, provenant de l'ancien français *parformer*, lui-même dérivé de *former*. Ou bien, il peut dériver directement du terme moyen français *parformance*, également de la même origine. Au XIXe siècle, ce terme était utilisé dans les haras anglais pour décrire chez un cheval sa façon de courir et de se comporter pendant la course.

Le dictionnaire français Larousse a défini la performance comme un « *Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables* » ⁶².

Dans le domaine de la gestion, la notion de performance a souvent été ambiguë et rarement clairement définie. Cependant, plusieurs chercheurs et théoriciens ont tenté de définir cette notion :

Annick BOURGUIGNON ⁶³: a défini la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).* », cette approche s'applique aussi bien à l'organisation qu'à l'individu : « *Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.* »

BOURGUIGNON a caractérisé cette notion de réussite comme étant subjective, elle dépend des perceptions internes de ce que constitue le succès au sein de l'entreprise.

Selon Philippe LORINO : « *la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ses objectifs stratégiques.* » ⁶⁴.

LORINO a donné une autre définition de la performance : « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût.* » ⁶⁵, en d'autres termes, l'amélioration de la création de valeur ne se traduit pas nécessairement par une performance accrue, sauf si cela se traduit par une diminution des coûts ou une augmentation de la valeur, dans la mesure où cela contribue à améliorer le rapport entre la valeur et le coût global.

⁶¹ www.lalanguefrancaise.com (Consulté le 05/03/2024 à 16:17).

⁶² www.larousse.fr (Consulté le 05/03/2024 à 16:23).

⁶³ CAUVIN Éric, R. NEUMANN Bruce, L. ROBERTS Michael, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 16, Numéro 02, Pages 31-47, publié par l'association francophone de comptabilité, France, 2010, P 34.

⁶⁴ LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Edition d'organisation, Paris, France, 1998, P 18.

⁶⁵ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance - 3^{ème} édition », Edition d'organisation, Paris, France, 2003, P 05.

Donc la performance d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques tout en optimisant l'allocation de ses ressources.

Pour Michel LEBAS : « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat »⁶⁶, aussi la performance « c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme »⁶⁷.

Lebas a désigné les caractéristiques communes de la performance⁶⁸:

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

Selon la définition de Jean-Paul BAILLY⁶⁹: Le concept de performance est chargé de connotations et sa définition varie a priori selon les individus et le contexte. La performance peut être définie de différentes manières, notamment :

- La réalisation des objectifs dans les délais.
- L'obtention des meilleurs couts.
- La hausse du résultat et du chiffre d'affaires.
- La rentabilité d'aujourd'hui et de demain.
- La position par rapport aux autres concurrents.

Des chercheurs et théoriciens ont proposé des modèles qu'ils estiment être les plus représentatifs de la notion de performance :

Le modèle de Gilbert⁷⁰:

Patrick Gilbert a placé la performance au cœur d'un triangle regroupant les concepts d'efficience, d'efficacité, et il inclut également le concept de pertinence. Ces notions peuvent être définies dans un triptyque : objectifs, moyens, résultats.

⁶⁶ LEBAS Michel, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995, P 66-71.

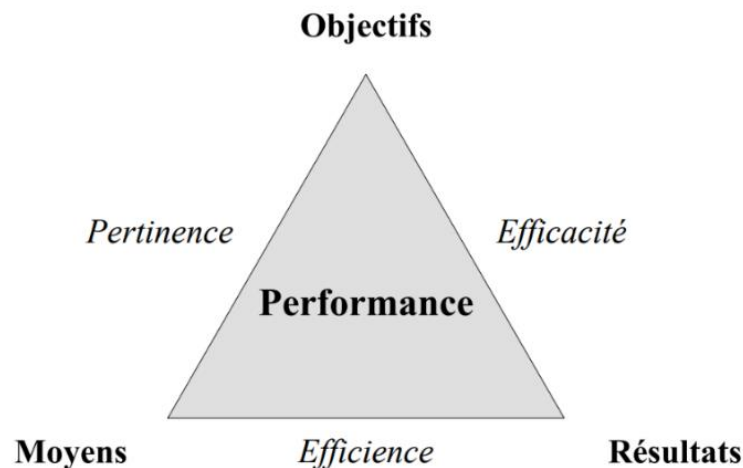
⁶⁷ DORIATH. B, LOZATO. M, MENDES. P et NICOLLE. P, « comptabilité et gestion des organisations », éditions Dunod, Paris, France, 2008, p 313.

⁶⁸ LEBAS Michel, Op.cit., P 62.

⁶⁹ BAILLY Jean-Paul, « comment accroître la performance par un meilleur management », Edition Dunod, Paris, France, 2005, P 25.

⁷⁰ MARANZANA Nicolas, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Strasbourg, France, 2009, PP 56-57.

Figure N° 03 : Triangle de la performance



Source : MARANZANA Nicolas, Op.cit., P 57.

L'axe entre objectifs et résultats définit l'efficacité, L'axe entre résultats et moyens définit l'efficience. L'axe entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

L'efficacité se rapporte à l'utilisation des moyens pour atteindre des résultats en conformité avec les objectifs prédéterminés. Une entreprise est considérée comme efficace lorsqu'elle parvient à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'efficience se définit comme la relation entre l'effort investi et l'ensemble des ressources mobilisées dans une activité. C'est la capacité à optimiser les résultats tout en minimisant l'utilisation des ressources, des coûts, des efforts et de l'énergie nécessaires.

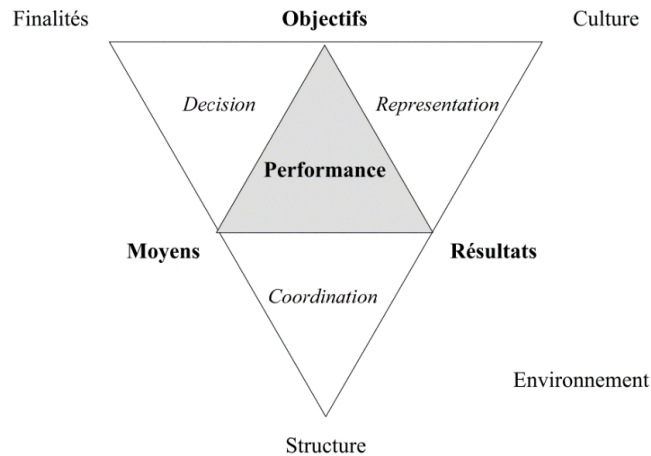
La pertinence se réfère à la bonne allocation des ressources, c'est le rapport entre les moyens utilisés et les objectifs à atteindre.

Le modèle de Gartiser et al ⁷¹: Gartiser Lerch et al ont positionné la performance au centre des concepts de finalités, culture et structure, formant ainsi un triptyque.

Selon ce modèle les objectifs et les résultats sont influencés par les valeurs partagées au sein de l'organisation, reflétées dans sa culture d'entreprise. La répartition des ressources et les résultats des activités dépendent de la structure organisationnelle mise en place. Pour assurer une cohérence globale, les objectifs et les moyens doivent être décidés en alignement avec les finalités et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

⁷¹ MARANZANA Nicolas, Op.cit., P 58.

Figure N° 04 : Politique générale de l'entreprise



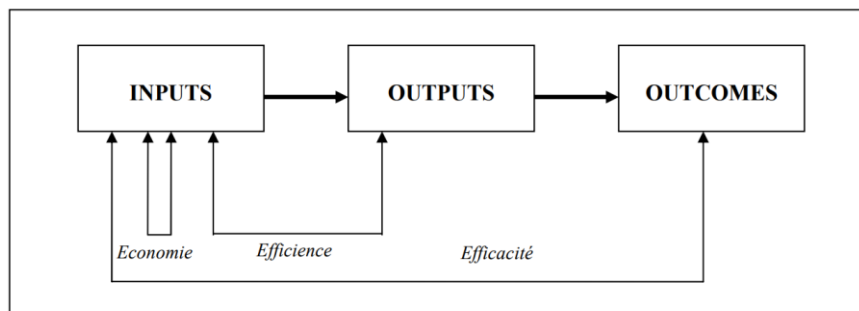
Source : MARANZANA Nicolas, Op.cit., P 58.

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes ⁷²:

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes (I-O-O) offre une approche plus holistique pour évaluer la performance organisationnelle en reconnaissant la différence entre les outputs et les outcomes. Les outputs se réfèrent aux produits tangibles ou aux livrables produits par l'activité organisationnelle, tandis que les outcomes représentent les effets plus larges de ces activités sur les parties prenantes et la société dans son ensemble. Cette distinction permet de mieux saisir les impacts réels et les bénéfices sociaux générés par les actions de l'organisation, allant au-delà des simples résultats quantitatifs.

En plus de cette distinction, le modèle I-O-O intègre les concepts d'économie, d'efficacité et d'efficacités. L'économie se concentre sur l'utilisation efficiente des ressources (inputs) pour produire des outputs, tandis que l'efficacité mesure la productivité de l'organisation en évaluant le ratio entre les outputs et les inputs. Enfin, l'efficacités se focalise sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à générer des outcomes significatifs. En intégrant ces trois aspects, le modèle offre une vision plus complète de la performance, permettant aux organisations de mieux évaluer leur impact global et d'orienter leurs actions vers des résultats plus significatifs.

Figure N° 05 : Le modèle inputs-outputs-outcomes



Source : GUENOUN Marcel, Op.cit., P 194.

⁷² GUENOUN Marcel, « le management de la performance publique locale », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Marseille, France, 2009, P 193.

2. Les formes de la performance

L'évaluation de la performance de l'organisation varie en fonction des différents acteurs impliqués, chacun ayant ses propres objectifs et critères d'appréciation.

On distingue la performance externe et la performance interne :

2.1. Performance externe

La performance externe concerne généralement les parties prenantes en relation contractuelle avec l'organisation. Elle se concentre principalement sur les actionnaires et les institutions financières, mettant l'accent sur les résultats actuels et futurs. Elle nécessite la production et la communication d'informations financières ⁷³.

2.2. Performance interne

La performance interne se focalise sur les intervenants au sein de l'organisation, notamment les managers qui sont chargés de la gestion des résultats. Leur mission est de prendre, organiser et exécuter toutes les décisions visant à optimiser les ressources internes et externes pour accomplir les objectifs de l'entreprise. Elle nécessite la fourniture d'informations nécessaires à la prise de décision ⁷⁴.

En peut citer neuf mesures de la performance interne, à savoir ⁷⁵:

2.2.1. La performance économique

Elle est définie par les résultats exprimés à travers les indicateurs comptables, en particulier les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

2.2.2. La performance financière

La performance financière est intimement liée à la performance économique et se mesure à travers différents ratios, tels que la rentabilité, qui mettent en relation les résultats financiers avec les ressources engagées.

2.2.3. La performance stratégique

Pour garantir sa durabilité, une organisation doit se distinguer de ses concurrents en se fixant des objectifs stratégiques appropriés. Cela peut inclure l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption de stratégies de marketing innovantes ou l'intégration de technologies de fabrication plus efficaces. À ce stade, il est essentiel de communiquer clairement ces objectifs stratégiques au personnel et de les traduire en objectifs opérationnels concrets afin de réaliser une performance à long terme, ou une performance stratégique.

La performance à long terme est liée à plusieurs éléments :

- Remise en question des avantages stratégiques existants ;
- Établissement d'un système de valeurs orienté vers le long terme ;
- Développement d'un avantage concurrentiel durable ;
- Identification de sources de valeur qui génèrent des marges bénéficiaires ;

⁷³ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, France, 2011, P 175.

⁷⁴ Idem

⁷⁵ LAHLOU Cherif, « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie et de management, Volume 07, Numéro 01, Pages 245-275, 2008, PP 264-267.

- Recherche d'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

2.2.4. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle englobe la façon dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle parvient à les réaliser.

Les trois éléments clés de l'efficacité organisationnelle sont les suivants : le respect de la structure formelle, la qualité de la circulation des informations et la flexibilité de la structure.

La performance technologique peut être caractérisée par l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise, le niveau d'innovation dans ses systèmes de gestion, ses processus de production, ainsi que les produits et services qu'elle propose.

La mesure de la performance technologique peut s'appuyer sur divers critères, notamment :

- La surveillance active des avancées technologiques et des innovations, ainsi que des bilans réguliers sur leur intégration dans les projets, accompagnés de séances d'information et de formation ;
- L'évaluation des activités des équipes chargées de l'innovation, y compris la production de modules logiciels destinés à d'autres services ;
- L'adaptation périodique de l'organisation et des procédures en fonction de l'évolution des projets et de l'entreprise ;
- L'utilisation de modules d'apprentissage en ligne (e-Learning) et l'analyse des résultats des tests de compétence acquis.

2.2.5. La performance sociale

La performance sociale se définit comme le degré de satisfaction atteint par les individus qui participent à la vie de l'organisation, ainsi que leur engagement et leur collaboration envers les objectifs et les moyens de cette organisation. Certains indicateurs clés de cette performance incluent le climat social et la satisfaction du personnel. Pour évaluer cette performance, on peut se baser sur les critères suivants :

- L'évaluation de la qualité des relations sociales et des processus de prise de décision collective.
- La mesure de la satisfaction des employés à travers des sondages et des enquêtes d'opinion.
- L'analyse du niveau de conflits et de crises sociales, telles que les grèves, l'absentéisme, les accidents de travail, etc.
- Le suivi du taux de rotation du personnel, la participation aux événements et réunions d'entreprise, ainsi que l'ouverture au dialogue avec les représentants du comité d'entreprise.

2.2.6. La performance managériale

La performance managériale se réfère à la capacité des managers et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Plusieurs critères peuvent être employés pour évaluer cette performance.

- L'entrepreneur ship : efficacité, efficience, logique de raisonnement ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;

- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

La performance managériale se mesure également à la capacité du manager à gérer son temps et à coordonner trois éléments clés : l'esprit de conception, qui implique une vision prospective et une ouverture d'horizon, l'habileté d'exécution dans la mise en œuvre efficace des actions, et la finesse d'ajustement pour concilier les contradictions et gérer les compromis. Cette capacité à équilibrer ces aspects essentiels détermine la capacité du manager à atteindre les objectifs fixés et à assurer le succès global de l'entreprise.

2.2.7. La performance humaine

La performance humaine est une préoccupation centrale pour les entreprises, impliquant une implication intellectuelle et émotionnelle des employés dans leur travail. Elle se définit par la capacité des salariés à prendre des initiatives pour surmonter les défis professionnels.

La performance humaine est étroitement liée à la compétence des employés et à la redéfinition des relations entre les salariés et l'entreprise.

2.2.8. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle en proposant des produits et des services de qualité. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent prendre en compte les besoins des clients et analyser les stratégies de leurs concurrents afin de maintenir ou d'accroître leur part de marché. Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer la performance commerciale, tels que la part de marché, la fidélisation des clients, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction client, ainsi que la rentabilité par segment, client, produit ou marché.

2.2.9. La performance sociétale

La performance sociétale d'une entreprise peut être décrite comme l'équilibre entre les attentes de la société et les actions mises en œuvre par l'entreprise pour y répondre.

Ces pressions sociales concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelle ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale renvoie au concept de l'entreprise citoyenne, qui se trouve dans l'obligation de justifier et d'assumer les conséquences de ses actions. Une entreprise socialement responsable reconnaît les besoins et les priorités de la société, évalue l'impact de ses actions sur le plan social, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et de ses actionnaires.

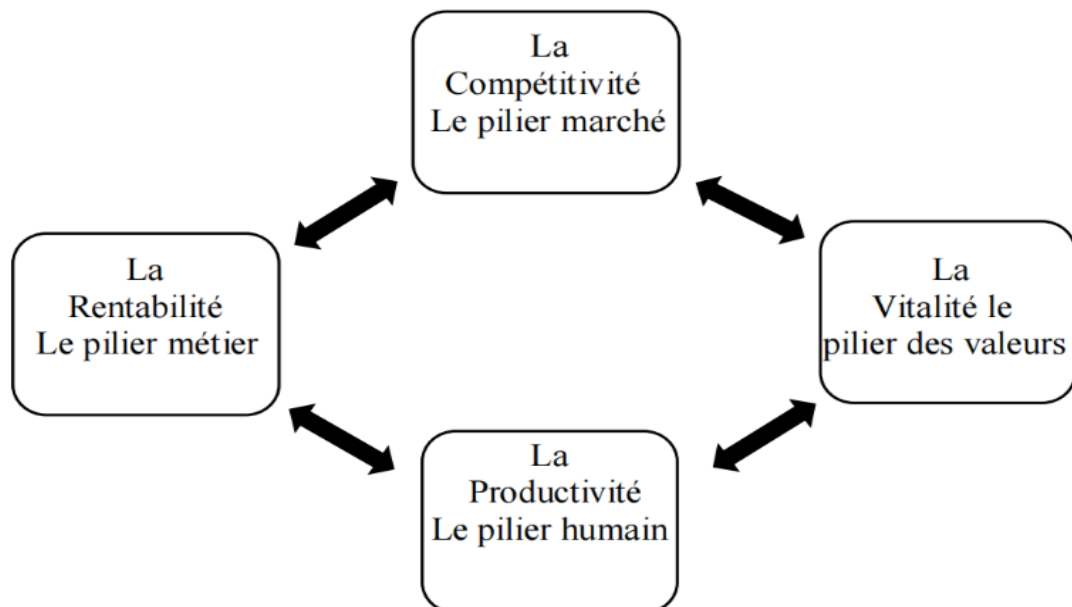
Cette performance se mesure à travers plusieurs critères, notamment une image de marque positive, une augmentation de la part de marché, la crédibilité et la confiance accordées à l'organisation, ainsi que la reconnaissance de son mérite.

3. Les piliers de la performance ⁷⁶

Paul Pinto souligne que la performance d'une organisation est soutenue par quatre piliers interconnectés : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Ces éléments entretiennent des relations synergiques puissantes, et chacun représente un enjeu majeur de la performance.

- La vitalité pour le pilier des valeurs ;
- La compétitivité pour le pilier du marché ;
- La productivité pour le pilier humain ;
- La rentabilité pour le pilier métiers.

Figure N° 06 : Piliers de la performance d'une organisation



Source : PINTO Paul ; Op.cit., P 12.

Le premier pilier : valeurs et vitalité

Les valeurs jouent un rôle fondamental dans la performance organisationnelle, en servant de fondement interne et de moyen de se distinguer externe. Elles deviennent ainsi un levier pour assurer la vitalité et la pérennité de l'entreprise.

Les valeurs préservent les éléments les plus précieux de l'entreprise : sa marque, ses collaborateurs et sa clientèle. Cette dynamique conduit à ce que ces éléments essentiels deviennent les valeurs mêmes d'une entreprise axée sur la performance.

⁷⁶ PINTO Paul, « la performance durable », Edition Dunod, Paris, France, 2003, P 11.

Le second pilier : marchés et compétitivité

Le point de vente est l'endroit où se rencontrent produits et clients. De cette interaction naît un échange qui peut varier de la simple transaction à un engagement significatif et durable envers la marque, favorisant ainsi la fidélité des consommateurs et des clients.

La compétitivité de l'entreprise repose sur sa capacité à dominer cet espace en écoutant attentivement ses clients tout en innovant constamment dans ses produits et services, tout en maintenant une qualité élevée.

Le troisième pilier : hommes et productivité

Les individus jouent un rôle crucial dans l'alignement entre l'entreprise et le marché, donc leur attention est primordiale.

Il est crucial de se concentrer sur quatre aspects spécifiques : la communication, la gestion des connaissances, le leadership distribué et la gestion des talents.

Impliquer et écouter les employés sur le terrain est crucial pour stimuler les innovations principales, nécessitant une communication efficace et une écoute attentive. De plus, maximiser la connaissance organisationnelle, distribuer le leadership parmi les middle managers et transformer les pratiques des ressources humaines pour détecter et valoriser les potentiels sont recommandés.

Le quatrième pilier : métiers et rentabilité

Un des défis principaux pour une performance est la rentabilité, qui constitue le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle, fournissant une part importante de la performance de l'entreprise. La maîtrise des coûts, la réactivité et la fluidité des processus de fabrication, d'approvisionnement ainsi que des processus administratifs et financiers sont cruciales.

De nouvelles stratégies métiers telles que l'externalisation ou les partenariats gagnent en intérêt chez les dirigeants, tandis que les nouvelles technologies transforment profondément les systèmes métiers, faisant des structures des ensembles dynamiques qui peuvent accélérer la performance de l'entreprise dans son domaine d'activité.

Section 02 : Approche financière de la performance

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

1. La notion de la performance financière

La performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à prendre des décisions judicieuses pour garantir sa rentabilité, réaliser ses objectifs stratégiques et assurer une croissance durable. Elle constitue un critère essentiel pour évaluer la performance d'une organisation et est souvent utilisée comme référence par les investisseurs pour évaluer la viabilité d'un investissement. De plus, les autorités réglementaires utilisent ces données pour évaluer la conformité aux règles et réglementations ainsi que la stabilité générale du secteur financier. En somme, la performance financière reflète la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires tout en assurant sa pérennité dans un environnement économique en constante évolution.

Une entreprise performante est caractérisée par des investissements continus dans des dépenses immédiates visant à générer des revenus futurs, ce qui favorise sa pérennité et sa croissance. Cependant, pour financer ces investissements, l'entreprise doit préalablement avoir accumulé un excédent monétaire ou une épargne ⁷⁷.

La création de documents de synthèse est cruciale pour évaluer la performance financière. Les entreprises sont tenues de produire à la clôture de chaque exercice comptable des documents tels que le bilan et le compte de résultat, accompagnés de leurs annexes. Les rapports contiennent les informations fondamentales nécessaires pour évaluer la performance financière en utilisant divers indicateurs financiers.

2. Les indicateurs de la performance financiers

Nous allons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur, donner les critères de qualité, les types d'indicateurs, et nous intéresser aux indicateurs financiers.

2.1. Définition d'un indicateur

Selon VOYER un indicateur est « *une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées* » ⁷⁸.

Un indicateur est une donnée ou un ensemble de données qui permet au décideur d'évaluer une situation et de prendre des décisions éclairées. Les indicateurs de performance d'une entreprise servent à évaluer la santé globale de celle-ci, ils représentant ainsi un outil essentiel d'aide à la décision ⁷⁹.

⁷⁷ PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection la gestion en plus, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, France, 1991, P 20.

⁷⁸ VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », éd.2, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada, 2002, P 64.

⁷⁹ Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise, 2014. Disponible sur : www.talentia-software.com

2.2. Les critères de qualité d'un bon indicateur

Comme décrits par Voyer, se regroupent en quatre volets ⁸⁰:

Pertinence : L'indicateur doit permettre une mesure précise et spécifique dans le contexte étudié, offrant une signification claire tant pour l'utilisateur que pour l'objet de mesure.

Qualité et précision de la mesure : L'indicateur doit être formulé de manière précise et claire, mettant en évidence toute variation significative de l'objet mesuré dans le temps et l'espace.

Faisabilité ou disponibilité des données : Il est essentiel d'avoir accès aux informations nécessaires pour produire l'indicateur, et ce dernier doit être facile à déterminer et à obtenir à moindre coût.

Convivialité : L'indicateur doit être facile à utiliser opérationnellement, visuellement et cognitivement. Il doit être accessible, simple, clair et bien illustré pour une utilisation confortable.

2.3. Types d'indicateur de performance

Il existe plusieurs types d'indicateur de performance, nous avons ⁸¹:

Les indicateurs de moyen : Les indicateurs de moyens permettent d'évaluer l'utilisation des ressources de l'entreprise. Ces ratios nous aident à comprendre comment les ressources de notre entreprise ont été disponibles et affectées pour atteindre nos objectifs.

Les indicateurs de résultats : Les indicateurs de résultats ou de réalisations, ils reflètent le niveau de performance obtenu en utilisant les moyens et les ressources assignés pendant la période examinée.

Les indicateurs de contexte : Les indicateurs de contexte sont des données externes à l'entreprise, pouvant expliquer les variations à la hausse ou à la baisse des indicateurs de moyens et de résultats.

2.4. Les indicateurs financiers

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux en peut citer :

2.4.1. La rentabilité

La rentabilité est un indicateur d'efficacité qui compare les résultats obtenus aux moyens utilisés pour les obtenir. En d'autres termes, il mesure la capacité d'un capital à générer un bénéfice ⁸².

Un ratio de rentabilité établit un lien entre le rendement d'une action ou d'une activité et les ressources investies à cette fin. Ces ressources peuvent être un capital économique ou financier ⁸³.

Elle peut être examinée selon quatre perspectives : la rentabilité économique, la rentabilité financière, la rentabilité commerciale et la rentabilité d'exploitation.

⁸⁰ VOYER Pierre, Op.cit., P 68.

⁸¹ MENDOZA Carla , DELMOND Marie-Hélène, GIRAUD Françoise, LÖNING Hélène, « tableau de bord et balance scorecard », Groupe revue fiduciaire, Paris, France, 2002, PP 65-67.

⁸² RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, France, 2001, p 145.

⁸³ HUBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », éd.4, Edition Dunod, Paris, France, 2010, P 192.

✓ **La rentabilité économique :**

La rentabilité économique représente le rapport entre le résultat économique de l'entreprise et l'ensemble des capitaux investis pour obtenir ce résultat ⁸⁴.

Elle vise à évaluer le taux de rendement de toutes les ressources exploiter par l'entreprise, qu'elles soient propres ou empruntées. Il permet de déterminer si une opération sera coûteuse pour l'entreprise ou si elle générera un excédent ⁸⁵.

$$RE = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Total actif}$$
$$RE = EBE / \text{capitaux permanents.}$$

✓ **La rentabilité financière :**

La rentabilité financière consiste à évaluer le rendement de l'investissement réalisé par les propriétaires de l'entreprise en fournissant des ressources ou en laissant à disposition une partie ou la totalité des bénéfices qui leur sont dus .

La rentabilité financière se détermine en rapportant le résultat de l'exercice aux capitaux propres de la société. Ce ratio est communément appelé « retour sur capitaux propres » ou « ROE » dans la comptabilité anglo-saxonne ⁸⁶.

$$RF = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres.}$$

Si la rentabilité de l'entreprise dépasse le taux de rendement du marché financier, elle aura moins de difficultés à attirer de nouveaux partenaires financiers.

Lorsque la rentabilité financière dépasse la rentabilité économique, on peut dire que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'analyse de cet effet de levier permet de comprendre les impacts des composantes de la rentabilité des capitaux propres, à savoir la rentabilité économique nette de l'entreprise, le coût du financement par capitaux propres emprunté et le niveau d'endettement. Elle permet de déterminer si le recours à l'endettement a contribué à améliorer la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

L'effet de levier peut être exprimé comme suit :

$$RF = RE + (RE - i) * D/C$$

RF : résultat financier

i : taux d'intérêt

RE : résultat économique

D : dettes.

⁸⁴ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, « Gestion financière de l'entreprise », 10^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, France, 2002, P 274.

⁸⁵ COLASSE Bernard, « gestion financière de l'entreprise », 3^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, France, 1982, P 140

⁸⁶ HOARAU Christian, « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes », librairie Vuibert , Paris, France, 2008, PP 190-194.

Si la rentabilité économique (RE) est supérieure au coût de l'endettement (i), on observe un effet de levier positif. Cela signifie que l'excédent de rentabilité économique profite aux actionnaires, et que la rentabilité des capitaux propres augmente avec le recours à l'endettement.

Si la rentabilité économique est égale au coût de l'endettement (i), l'effet de levier est nul. Dans ce cas, l'endettement n'a pas d'impact sur la rentabilité financière, ce qui conduit à une neutralité de la structure financière.

En revanche, si la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement (i), l'effet de levier est négatif. Cela signifie que la rentabilité économique n'est pas suffisante pour couvrir les frais d'emprunt, ce qui entraîne une diminution de la rentabilité des capitaux propres. Ainsi, plus l'entreprise est endettée, plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

✓ **Ratio de la rentabilité commerciale :**

Ou le taux de marge bénéficiaire, la rentabilité commerciale évalue les résultats après avoir pris en considération des éléments qui ne sont pas directement liés à l'exploitation. Elle concerne la politique de tarification de l'entreprise et la marge brute qu'elle applique sur le coût de revient des produits vendus.

$$RC = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires HT.}$$

✓ **La rentabilité d'exploitation :**

La rentabilité d'exploitation dépend de la structure opérationnelle de l'entreprise ainsi que de son secteur d'activité.

Parmi les nombreux ratios utilisés pour mesurer la rentabilité d'exploitation, le ratio de rentabilité globale d'exploitation est souvent retenu, ce ratio évalue la rentabilité globale de l'entreprise en relation avec son activité dans son ensemble.

$$RGE = CAF / Production.$$

2.4.2. La profitabilité

La profitabilité se définit comme le rapport entre le bénéfice et la production.

Le taux de profitabilité correspond au résultat net comptable divisé par le chiffre d'affaires hors taxes.

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

2.4.3. L'autofinancement

L'autofinancement représente les fonds restants à la disposition de l'entreprise après le paiement des dividendes ⁸⁷.

⁸⁷ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit., P 241.

L'autofinancement joue un rôle crucial dans le financement du développement de l'entreprise et dans la mesure du flux de liquidités généré par son activité, disponibles après avoir rémunéré les actionnaires.

$$\textit{Autofinancement} = \textit{CAF} - \textit{dividendes}.$$

Section 03 : les outils d'évaluation de la performance financière

Dans cette section, nous présenterons les outils d'évaluation de la performance financière, à savoir l'évaluation par les outils de l'analyse financière et l'évaluation par l'analyse de l'activité.

1. L'évaluation par les outils de l'analyse financière

L'analyse financière englobe un ensemble de principes, de techniques et d'outils qui facilitent l'évaluation de la santé financière d'une entreprise, la détermination des risques qui la concernent, ainsi que l'évaluation de son niveau de performance et de la qualité de ses résultats ⁸⁸.

1.1. L'analyse par la méthode de l'équilibre financier

L'évaluation de l'équilibre financier de l'entreprise repose sur trois notions fondamentales : le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

1.1.1. Le fonds de roulement**1.1.1.1. Définition du fonds de roulement**

Le fonds de roulement représente la portion des ressources stables utilisée pour financer l'actif circulant. Il permet d'évaluer si l'entreprise a bien géré ses décisions stratégiques en matière d'investissements, de distribution de dividendes, d'endettement, et de conserver une réserve pour financer son exploitation ⁸⁹.

Le fonds de roulement est un outil essentiel de la gestion financière, représentant la portion des capitaux permanents qui demeure disponible pour l'entreprise une fois qu'elle a acquis ses actifs immobilisés. Il agit comme une réserve de sécurité, en utilisant une partie des capitaux (fonds propres + dettes à long terme) pour financer une partie de l'actif circulant. En d'autres termes, il dénote la capacité des capitaux permanents à couvrir les immobilisations de l'entreprise ⁹⁰.

1.1.1.2. Calcul du fonds de roulement

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes à partir du bilan financier :

❖ Par le haut du bilan :

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilier est représenté par les postes suivant :

- A l'actif : l'actif immobilisé représenté par les immobilisations.
- Au passif : les capitaux permanents (capital social, réserves report à nouveau, dettes à long et moyennes termes).

$$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé.}$$

⁸⁸ COHEN Elie, « Gestion financier et développement de l'entreprise », Edition EDICEF, France, 1991, P 20.

⁸⁹ Idem, P 126.

⁹⁰ AMELON Jean Louis, « Gestion Financière », 2^{ème} édition, Edition MAXIMA, Paris, France, 2000, P 67.

❖ Par le bas du bilan :

Le fonds de roulement est l'excédent de l'actif circulant sur les dettes à court termes ; est représenté par les postes suivant :

- A l'actif : l'actif circulant (stocks, créances clients, disponibilités.)
- Au passif : les dettes à court terme (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, dettes financières à court terme (concours bancaires courants...)).

$$FR = \text{Actif circulant} - DCT.$$

1.1.1.3. Interprétation du fonds de roulement

Le fonds du roulement peut être inférieur, supérieur ou égal au zéro :

Si $FR > 0$: Un Fonds de Roulement positif indique que les capitaux permanents dépassent l'actif immobilisé, ce qui signifie que ces ressources suffisent à couvrir les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté, et l'entreprise dispose d'un excédent de ressources grâce au fonds de roulement. Cet excédent lui permet de financer ses autres besoins à court terme.

Si $FR < 0$: Un Fonds de Roulement négatif indique que les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé, ce qui signifie que les ressources permanentes ne suffisent pas à couvrir les besoins à long terme de l'entreprise. En conséquence, elle est contrainte de financer une partie de ses investissements à long terme avec des ressources à court terme, ce qui expose l'entreprise à un risque significatif d'insolvabilité. Cette situation traduit une non-conformité à la règle prudentielle de l'équilibre financier.

Si $FR = 0$: Cela indique que les capitaux permanents de l'entreprise sont égaux à l'actif immobilisé constitué, ce qui signifie que ces ressources couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Cependant, malgré l'apparent équilibre financier, l'entreprise ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend sa situation financière précaire.

1.1.1.4. L'évolution du fonds de roulement ⁹¹

Il est important pour une entreprise de suivre l'évolution de son fonds de roulement :

Augmentation du FR : Une L'augmentation en fonds du roulement résulte de l'augmentation des ressources durables et d'une diminution des emplois stables. Une augmentation du fonds de roulement a un impact positif sur la situation financière, à condition que cette augmentation ne résulte pas uniquement d'un endettement à long terme.

Diminution du FR : Une diminution du fonds de roulement résulte de la diminution des ressources durables et de l'accroissement des emplois stables. Cela entraîne une diminution de la marge de sécurité, mais elle peut également être la conséquence du financement d'investissements rentables.

Stabilité en FR : S'explique par la stabilité des ressources durables et de l'actif stable. Cela peut indiquer une stagnation temporaire de l'entreprise ou un ralentissement prolongé de la croissance.

⁹¹ GRANDGUILLOT Francis et Béatrice, « Analyse de l'activité et du risque d'exploitation - Analyse fonctionnelle - Analyse patrimoniale - Ratios - Tableau de financement - Éléments prévisionnels », Ed. 20, Edition Gualino, Paris, France, 2016, P 112.

1.1.2. Le besoin en fonds de roulement

1.1.2.1. Définition de besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement représente le montant des financements requis pour couvrir le décalage entre les dépenses d'exploitation avancées et les recettes perçues ⁹².

Le besoin en fonds de roulement représente les capitaux circulants qui requièrent un financement. Il se décompose en besoin en fonds de roulement d'exploitation et en besoin en fonds de roulement hors exploitation ⁹³.

1.1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement

Le BFR est calculé comme suit :

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

Le BFR est composé de deux parties : le besoin en fonds de roulement d'exploitation BFRE et en besoin en fonds de roulement hors exploitation BFRHE.

❖ Le besoin en fonds de roulement d'exploitation :

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est le montant de financement requis pour compenser les écarts entre les sorties et les entrées de trésorerie découlant des activités opérationnelles d'une entreprise, englobant les stocks, les créances et les dettes fournisseurs ⁹⁴.

$$BFRE = \text{Actif d'exploitation} - \text{Passif d'exploitation.}$$

Tableau N° 11 : Actif et passif de l'exploitation

Actif d'exploitation	Passif d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> • Stocks et en cours ; • Avances et acomptes versés sur commandes d'exploitation ; • Créances d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances et acomptes reçus ; • Dettes d'exploitation ; • Dettes fiscales et sociales ; • Produits constatés d'avance.

Source : COHEN Elie, Op.cit., P 209.

❖ Le besoin en fonds de roulement hors exploitation :

Il fait référence à la partie du besoin en fonds de roulement d'une entreprise qui n'est pas directement liée à son cycle d'exploitation, C'est la différence entre les ressources et les emplois générées par les opérations de court terme ⁹⁵.

⁹² DAYAN Armand, « Manuel de gestion », Edition ELLIPSES, Paris, France, 2008, P 91.

⁹³ EVRAERT Serge, « Analyse et diagnostic financier », 2^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, France, 1992, P 107.

⁹⁴ LANGLOIS George, MOLLET michele, « Gestion financière DECF, DESCF, MSTCF », Edition Foucher, Paris, France, 2002, P 36.

$$BFRHE = \text{Actif hors l'exploitation} - \text{Passif hors l'exploitation.}$$

Tableau N° 12 : Actif et passif hors l'exploitation

Actif hors l'exploitation	Passif hors l'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> • Acomptes d'impôt sur les bénéfices ; • Comptes courants des associés ; • Créances sur cessions d'immobilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes sur immobilisations et comptes rattachés ; • Dettes fiscales ; • Autres.

Source : COHEN Elie, Op.cit., P 211.

1.1.2.3. Interprétation de BFR

Trois situations se présentent :

Si BFR > 0 : Besoin en fonds de roulement positif indique que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. Dans cette situation, l'entreprise doit couvrir ces besoins à court terme soit en utilisant son fonds de roulement, soit en contractant des dettes à court terme.

Si BFR < 0 : Besoin en fonds de roulement négatif signifie que les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent des ressources dégagés va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

Si BFR = 0 : Cela signifie que les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financer mais aussi elle ne dispose d'aucun excédent financier.

1.1.3. La trésorerie nette

Tandis que les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement sont associés à l'activité opérationnelle, en particulier à l'exploitation, la trésorerie est liée aux transactions financières à court terme effectuées par l'entreprise.

1.1.3.1. Définition de la trésorerie nette

La trésorerie représente l'ajustement entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Ces deux éléments dépendent de causes différentes et leurs montants sont souvent divergents. C'est la trésorerie qui compense cette différence et permet d'harmoniser le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement ⁹⁶.

La trésorerie reflète l'excédent ou le manque de marge de sécurité financière une fois le besoin en fonds de roulement financé. Elle représente le solde positif ou négatif entre les actifs de trésorerie et les passifs de trésorerie.

⁹⁵ LAIN Lieritz, « Base de gestion financière », Edition d'organisation, Paris, France, 1989, P128.

⁹⁶ RAMAGE Pierre, Op.cit., P 74.

1.1.3.2. Calcul de la trésorerie nette

❖ Première méthode :

$$TN = FR - BFR.$$

❖ Deuxième méthode :

$$TN = Disponibilités - Concours bancaires de trésorerie.$$

1.1.3.3. Interprétation du la trésorerie nette

TN > 0 : FR > BFR : une Trésorerie positive (trésorerie saine) représente l'autonomie réelle de l'entreprise.

Si $FRN > 0$, $BFR > 0$: Dans cette situation, il y a une marge de sécurité financière qui dépasse les exigences du besoin en fonds de roulement.

Si $FRN > 0$, $BFR < 0$: Cette situation décrit l'entreprise comme ayant une marge de sécurité à long terme, en plus de générer des capacités de financement grâce à son cycle d'exploitation. Ainsi, l'entreprise combine l'équilibre financier à long terme et à court terme.

TN < 0 : FR < BFR : Une trésorerie négative implique que l'entreprise est dépendante.

Si $FRN > 0$, $BFR > 0$: Cette situation présente une certaine impression de sécurité, mais elle reste quantitativement insuffisante pour couvrir les besoins générés par le cycle d'exploitation.

Si $FRN < 0$, $BFR > 0$: Cette situation décrit l'entreprise comme ne disposant pas d'une marge de sécurité à long terme et nécessitant en outre des fonds supplémentaires pour financer les besoins découlant de son cycle d'exploitation. Ainsi, elle cumule un déséquilibre à la fois à long terme et à court terme.

TN = 0 : FR = BFR : la trésorerie nulle signifie que l'équilibre financier est préservé. Dans cette situation, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à répondre à ses besoins.

1.2. L'analyse par la méthode des ratios

Nous allons définir ce qu'est un ratio et donner les différents types de ratios.

1.2.1. Définition d'un ratio

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. La nature du lien est très large »⁹⁷.

« Un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis. Il est un outil de sécurité, d'alerte, d'indication à la réflexion et à l'analyse. Il illustre une information et permet à un instant donné de visualiser son évolution »⁹⁸.

En peut conclure que les ratios représentent des outils d'analyse financière qui servent à évaluer la performance et la stabilité financière d'une entreprise. Ils sont calculés en comparant différentes valeurs financières afin d'en extraire des indications pertinentes.

⁹⁷ HUBERT de la Bruslerie, Op.cit., 2010, P 190.

⁹⁸ PAULINE Able, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », Paris, 2010, P 22.

1.2.2. Les types de ratios

Les ratios peuvent être regroupés en diverses catégories selon les aspects de la performance financière qu'ils évaluent. Habituellement, on les classe en trois grandes catégories distinctes :

- Les ratios de structure financière ;
- Les ratios de liquidité ou de trésorerie ;
- Les ratios de la rentabilité.

1.2.2.1. Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière sont des outils d'analyse qui permettent d'évaluer la composition du capital et le degré d'endettement d'une entreprise. Leur importance réside dans leur capacité à impacter la stabilité financière et le niveau de risque associé à l'entreprise, Nous avons retenu essentiellement :

✓ **Ratio de fonds de roulement ou ratio de financement permanent :**

Ce ratio exprime le degré de couverture des emplois stables par les ressources stables, et il reflète également le niveau de fonds de roulement.

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Valeurs immobilisés.}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1, ce qui indique que les emplois stables sont couverts par les ressources stables.

✓ **Le ratio de financements propres des immobilisations :**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à financer ses investissements à partir de ses capitaux propres.

$$\text{Ratio de financement propres des immobilisations} = \text{Capitaux propres} / \text{Valeurs immobilisés.}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1, ce qui indique que les capitaux propres financent non seulement les immobilisations, mais aussi une portion de l'actif circulant. Cela signifie que l'entreprise est équilibrée financièrement.

✓ **Ratio de la solvabilité générale :**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes en utilisant la totalité de son actif.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{Total Dettes.}$$

Il doit être supérieur ou égal à 1, ce qui indique que l'entreprise est en mesure de faire face à ses dettes à court et à long terme.

✓ **Ratio d'autonomie financière :**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter et son degré d'indépendance vis-à-vis de ses créanciers.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents.}$$

Ou

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes à long terme.}$$

Lorsqu'il est calculé à partir des capitaux propres et des capitaux permanents, le ratio d'autonomie financière doit être supérieur à 0,5. Dans ce cas, l'entreprise peut utiliser ses capitaux propres pour rembourser ses dettes.

Lorsque calculé à partir des dettes, le ratio d'autonomie financière doit dépasser 1. Cela indique que l'entreprise est en mesure de rembourser ses emprunts bancaires grâce à ses capitaux propres.

✓ **Ratio de capacité de remboursement :**

Ce ratio détermine la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes à long terme en utilisant sa capacité d'autofinancement (CAF).

$$\text{Ratio de remboursement} = \text{Dettes à longs terme} / \text{CAF.}$$

Ce ratio doit être inférieur à 3 ou 4. Les banques estiment généralement que les dettes à long terme ne devraient pas dépasser 4 fois la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

1.2.2.2. Les ratios de liquidité ou de trésorerie

Cet outil financier évalue la capacité d'une entreprise à s'acquitter de ses obligations financières à court terme en se servant de ses actifs liquides. Pour en interpréter les résultats de manière pertinente, il est nécessaire de les comparer à ceux d'autres entreprises du même secteur ou de suivre leur évolution dans le temps. Les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires se servent de cet indicateur pour évaluer la stabilité financière de l'entreprise à court terme.

✓ **Le ratio de liquidité générale :**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs circulants.

Il exprime le niveau de couverture des dettes à court terme. Il est considéré comme favorable lorsque sa valeur dépasse 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme.}$$

✓ **Ratio de liquidité réduite ou restreinte :**

Ce ratio évalue la solvabilité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en éliminant le risque commercial associé aux stocks, car leur conversion en liquidité peut être difficile.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Valeurs disponibles} + \text{Valeurs réalisables}) / \text{DCT.}$$

Ce ratio doit être d'au moins 1 afin d'éviter que l'entreprise ne rencontre des difficultés de paiement actuelles ou futures.

✓ **Ratio de liquidité immédiate :**

Ce ratio évalue la solvabilité immédiate de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à honorer ses échéances en utilisant ses disponibilités, sans avoir à vendre ses stocks ou encaisser ses créances à court terme. Ce ratio doit être compris entre 0.2 et 0.3.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeurs disponibles} / \text{DCT.}$$

2. L'évaluation par l'analyse de l'activité

Parmi les outils présentés, nous examinerons les soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement. L'analyse de l'activité de l'entreprise à travers ces deux indicateurs permet de déterminer sa performance et de savoir si elle peut atteindre ses objectifs avec ses propres ressources.

2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion sont des outils d'analyse permettant de décomposer et d'examiner les différents éléments qui contribuent à la formation du résultat de l'exercice ⁹⁹.

Les soldes intermédiaires de gestion représentent une séquence organisée des flux qui découlent du compte de résultat. Cette série complète de variations est nécessaire car l'analyse financière ne peut pas se limiter au seul résultat global du compte de résultat, à savoir le bénéfice net ou la perte nette. Ces soldes intermédiaires reflètent l'ensemble des charges et des produits de l'exercice, offrant ainsi une vue détaillée des différentes composantes de la performance financière de l'entreprise ¹⁰⁰.

Les soldes intermédiaires de gestion sont établis de manière successive comme suit :

- La marge commerciale ;
- La production de l'exercice ;
- La valeur ajoutée produite ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Le résultat d'exploitation ;
- Le résultat courant avant impôts ;

⁹⁹ MELYON Gérard , « Gestion financière », 4^e édition, Edition BREAL, Paris, France, 2007, PP 96-100.

¹⁰⁰ HUBERT de la brulerie, « Analyse financière, information financière et diagnostic », Edition Dunod, Paris, France, 2002, P 143.

- Le résultat exceptionnel ;
- Le résultat net.

2.1.1. La marge commerciale

La marge commerciale représente la différence entre les recettes de ventes de marchandises et le coût d'achat de ces marchandises. Cette mesure est pertinente uniquement pour les entreprises exerçant une activité commerciale de distribution de produits revendus sans transformation significative.

$$MG = \text{Vente de marchandises} - \text{Coûts d'achat des marchandises vendues.}$$

2.1.2. La production de l'exercice

Ce solde exprime la valeur des biens et des services fournis par une entreprise au cours d'une période donnée. Il peut inclure la vente de produits fabriqués par l'entreprise, l'augmentation ou la diminution des stocks de produits finis et des produits en cours de production, ainsi que la production destinée à être utilisée à l'interne de l'entreprise.

$$PE = (\text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}).$$

2.1.3. La valeur ajoutée produite

La valeur ajoutée produite illustre la capacité d'une entreprise à générer de la richesse dans le cadre de ses activités économiques.

La valeur ajoutée représente la création nette de richesse économique résultant de l'utilisation des facteurs de production de l'entreprise. Ce solde permet d'évaluer la répartition de cette richesse entre la rémunération des travailleurs, les investisseurs et le réinvestissement dans le capital de l'entreprise.

Elle se calcule en soustrayant les consommations de biens et services externes à la production totale de l'entreprise.

$$VA = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Matières et fournitures consommées} - \text{Services extérieurs.}$$

2.1.4. L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation, ou EBE, représente le solde disponible à l'entreprise après avoir rémunéré les facteurs économiques prioritaires, à savoir le personnel et l'état, mais avant toute décision relative à l'amortissement, aux provisions, à la structure de l'endettement et aux modes de financement, ainsi qu'avant toute opération de distribution de bénéfices. Il offre une mesure de la rentabilité brute de l'outil de production de l'entreprise. Ce ratio permet une analyse approfondie de la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires ¹⁰¹.

¹⁰¹ LEGROS Georges, « Finance d'entreprise », Edition Dunod, Paris, France, 2010, P 22.

$$EBE = VA + \text{Subventions d'exploitations} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} - \text{Charges de personnel.}$$

2.1.5. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation représente un composant essentiel du compte de résultat d'une entreprise, dérivé de la différence entre les recettes et les dépenses liées à l'exploitation des seuls facteurs de production. Il est combiné avec le résultat financier et le résultat exceptionnel pour calculer le résultat global puis le résultat net de l'entreprise.

Ce résultat d'exploitation offre un indicateur pertinent de la performance économique de l'entreprise dans son activité principale de production. Par exemple, lorsqu'une entreprise entreprend une phase de restructuration coûteuse, son résultat exceptionnel peut être fortement déficitaire, impactant ainsi son résultat global pour l'exercice. Isolément, le résultat d'exploitation permet alors d'évaluer la rentabilité de l'activité de l'entreprise et d'analyser les décisions d'investissement prises par sa direction ¹⁰².

$$\text{Résultat d'exploitation} = EBE + \text{Reprises et transferts sur charges d'exploitation} + \text{Autres produits de gestion} - \text{Dotation sur charges d'exploitation} - \text{Autres charges de gestion.}$$

2.1.6. Le résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôt se compose de la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Ainsi, il offre une évaluation de l'effet de la stratégie financière de l'entreprise sur son résultat d'exploitation.

$$\text{Résultat courant avant impôts} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières.}$$

2.1.7. Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel correspond aux bénéfices ou aux pertes engendrés par des événements non récurrents dans la vie d'une entreprise, tels que la vente d'actifs, des remboursements exceptionnels, etc. Ces éléments ne sont pas directement liés à l'activité habituelle de l'entreprise ni à ses activités financières.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles.}$$

2.1.8. Le résultat net

Ce solde représente le bénéfice net restant après toutes les distributions. Il offre d'une année à l'autre une indication de la rentabilité financière nette annuelle des investissements effectués. Il reflète l'accroissement ou la diminution de la richesse de l'entreprise au cours de

¹⁰² HUBERT de la bruslerie, Op.cit.,2002, P 24.

l'exercice considéré. À partir du résultat net, on peut calculer le taux de marge net, qui évalue la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir de son chiffre d'affaires ¹⁰³.

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat courant avant impôts} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices.}$$

2.2. La Capacité d'Autofinancement

2.2.1. Définition de la CAF

La CAF correspond à l'ensemble des fonds générés par l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice financier.

La capacité d'autofinancement représente une source de financement issue de l'activité quotidienne de l'entreprise, excluant les opérations en capital. En d'autres termes, la CAF illustre la capacité de l'entreprise à financer ses besoins sans recourir à des financements externes ¹⁰⁴.

2.2.2. Calcul de la CAF ¹⁰⁵:

La capacité d'autofinancement est déterminée à partir des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG). Elle peut être évaluée selon deux approches : la CAF peut être calculée en soustrayant l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), ou elle peut être reconstruite en ajoutant certaines composantes au résultat de l'exercice.

Pour déterminer la Capacité d'Autofinancement (CAF) à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), il faut ajouter tous les autres produits qui peuvent générer des encaissements et soustraire toutes les autres charges qui peuvent entraîner des décaissements.

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{Transfert de charges d'exploitation} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Autres charges d'exploitation} + /- \text{Quote-part d'opération en commun} + \text{Produits financiers} - \text{charges financières} + \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles} - \text{Participation des salariés aux résultats de l'entreprise} - \text{IBS.}$$

La méthode additive pour déterminer la Capacité d'Autofinancement (CAF) consiste à partir du résultat de l'exercice et à ajouter les charges qui n'ont pas entraîné de décaissement, tout en déduisant les produits qui n'ont pas entraîné d'encaissement.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements} + \text{Dotations aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelles)} - \text{Reprises (d'exploitation, financières, exceptionnelles)} + \text{Valeurs nettes comptables des actifs cédés} - \text{Produits de cession d'actifs} - \text{Subventions d'investissement virées au compte de résultat.}$$

¹⁰³ VIZZAVONA Patrick, « Gestion financière », édition ATTOL, Paris, France, 2004, P 49.

¹⁰⁴ LEGRAND Ghislaine et MARTINI Hubert, « Commerce international », Edition Dunod, Paris, France, 2010, P 339.

¹⁰⁵ RAMAGE Pierre, Op.cit., P 13.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans un environnement économique mondial en constante évolution, les entreprises se trouvent de plus en plus sous pression pour produire des résultats toujours plus significatifs, et ce, avec des ressources de plus en plus limitées. Cela souligne l'importance cruciale du suivi et de l'évaluation régulière de la performance financière.

Dans ce chapitre, nous avons développé une compréhension approfondie du concept de la performance financière et de sa mesure, en le divisant en trois sections distinctes.

Dans la première section, nous avons établi le cadre conceptuel de la performance. Nous avons défini la notion de performance, donné ses types et ses piliers.

La deuxième section s'est concentrée sur l'approche financière de la performance. Nous avons défini à quoi sert la performance financière de l'entreprise et traité ses indicateurs.

Enfin, dans la troisième section, nous avons présenté les outils d'évaluation de la performance financière. Nous avons détaillé les différentes méthodes d'évaluation, à savoir l'analyse financière et l'analyse de l'activité.

Chapitre III :
EPE STARR comme
illustration des
développements
théoriques

Introduction du troisième chapitre

L'objectif de ce chapitre est de répondre à la problématique principale de ce travail ; dans ce chapitre, nous allons mesurer la performance financière de l'entreprise absorbante avant et après la réalisation d'une opération de fusion par absorption afin de dégager l'impact de cette opération sur la performance financière. À ce titre, notre choix s'est porté sur la Société de Terrassement, d'Aménagement et de Revêtement Routier (STARR), qui répond parfaitement à nos besoins et à l'ensemble des critères soulignés par notre thème.

Ce chapitre sera divisé en trois sections principales, à savoir :

La première section présente l'entreprise d'accueil EPE STARR, qui représente notre cas d'étude.

La deuxième section présente l'opération de fusion-absorption menée par la STARR après avoir présenté l'autre entreprise concernée par cette opération.

La troisième section traite de la performance de l'EPE absorbante avant et après la fusion à travers une étude de la structure financière, de l'équilibre financier et les différentes ratios de l'analyse financière et de l'analyse de l'activité de l'entreprise.

Ce travail est principalement basé sur des documents comptables internes fournis par l'entreprise elle-même, provenant du département de la finance et de la comptabilité, ainsi que sur les documents de fusion.

Section 01 : Présentation de l'EPE STARR

La présente section vise à fournir un aperçu général de l'organisme d'accueil où s'est déroulé notre stage, à savoir la Direction Générale de l'EPE STARR SPA.

1. Présentation de la STARR

La Société de Terrassement, d'Aménagement et de Revêtement Routier par abréviation (STARR) est une entreprise publique à caractère économique opérant sous la forme juridique d'une Société par Actions (SPA). Fondée le 15 mai 1971, sa mission principale est le terrassement, l'aménagement, le revêtement routier et la production d'agglomérés.

Son siège social est établi à Abou-Tachfine, Tlemcen, tandis que son unité de production principale est située à Zenata - Tlemcen, avec une carrière à El Bordj - Sidi Abedlli - Tlemcen.

Le capital social de la STARR s'élève à 1.680.000.000 DA, divisé en 67.200 actions d'une valeur nominale de 25.000 DA chacune. La totalité de ces actions est détenue entièrement par la holding GITRA.

❖ La holding GITRA

Le groupe d'infrastructures des travaux routiers et ouvrages d'art, par abréviation GITRA, est une entreprise publique économique opérant sous la forme juridique d'une société par actions (SPA), dotée d'un capital social de 14.550.000.000 da. Le groupe a été créé le 27 juillet 2016 par la transformation de l'ex-SGP Sintra, en application de la résolution du Conseil des participations de l'Etat (CPE) N°02/144/28/03/2015 du 28 mars 2015.

Le portefeuille de GITRA est constitué de 18 sociétés opérant dans le secteur du BTPH, notamment dans les domaines des travaux routiers, des ouvrages d'art, des travaux d'aménagement et des domaines connexes : EPTR CENTRE, EPTP RECHAR, EPTR SUD EST, EPTP BOUSSAADA, ETR OUARGLA, ETR SOUK AHRAS, ENGOA, SERO EST, NTP ALGER, STARR, EPTR ORAN, EPT GHARDAIA, EVSM, ETGR MASCARA, EGUVA, SOTROWIB, EMIVAR et EGT ORAN.

Le Groupe GITRA exerce ses pouvoirs en tant qu'acteur clé dans la gestion des droits de propriété des actions, des participations et d'autres valeurs mobilières.

Sa mission principale consiste à gérer et à optimiser le portefeuille d'actions et de participations, ainsi qu'à superviser les opérations liées aux valeurs mobilières telles que leur émission, acquisition, cession et les opérations intra-groupe. En matière de contrôle, le groupe assure une surveillance légale, une vérification d'audit et un contrôle de gestion rigoureux, garantissant ainsi une gestion financière efficace et la mise en place de partenariats stratégiques. Le groupe s'engage également dans des activités de gestion stratégique, de recherche et développement.

2. Historique de la STARR

- Le 15 mai 1971, par arrêté n° 653/SP/71, est créée l'Entreprise Publique Locale (E.P.L) dénommée "Société du Parc de la Wilaya de Tlemcen", abrégée en S.P.W.T, avec un capital social de 10.000.000 DA.
- Le 20 décembre 1995, la S.P.W.T devient une Entreprise Publique Économique (EPE) sous la tutelle des fonds de participation "Construction", obtenant la personnalité morale et portant son capital social à 22.000.000 DA.

- Le 22 octobre 1997, à la suite de la dissolution du fonds de participation "Construction", la S.P.W.T relève du Holding Public "Bâtiment et Matériaux de Construction".
- Le 11 janvier 1998, la S.P.W.T change de dénomination pour devenir la Société de Terrassement, d'Aménagement et de Revêtement Routier "S.T.A.R.R", avec pour unique actionnaire le Holding Régional Ouest "HOLD WEST", et un capital social augmenté à 100.000.000 DA.
- Le 9 septembre 2000, le capital social passe à 220.000.000 DA lorsque la S.T.A.R.R intègre le portefeuille de la S.G.P El Ouest à la dissolution des holdings.
- Le 30 décembre 2007, le capital social atteint 1.630.000.000 DA, entièrement détenu par l'État, à la suite de l'application du décret 07-210 du 04/07/2007 sur la réévaluation des immobilisations et à la validation de cette opération par l'assemblée générale extraordinaire.
- Le 2 décembre 2010, l'assemblée générale extraordinaire entérine le transfert du portefeuille de la S.G.P El Ouest à la S.G.P TP SINTRA.
- Le 27 juin 2016, la STARR est transférée au Groupe d'Infrastructures des Travaux Routiers et d'Ouvrages d'Arts "GITRA" avec un capital social de 1.630.000.000 DA.
- Le 1 janvier 2017, la STARR procède à une fusion par absorption de l'Entreprise Publique des Travaux Publics de Sidi Bel Abbés, portant son capital social à 1.680.000.000 DA.

3. Domaines d'activité de la société

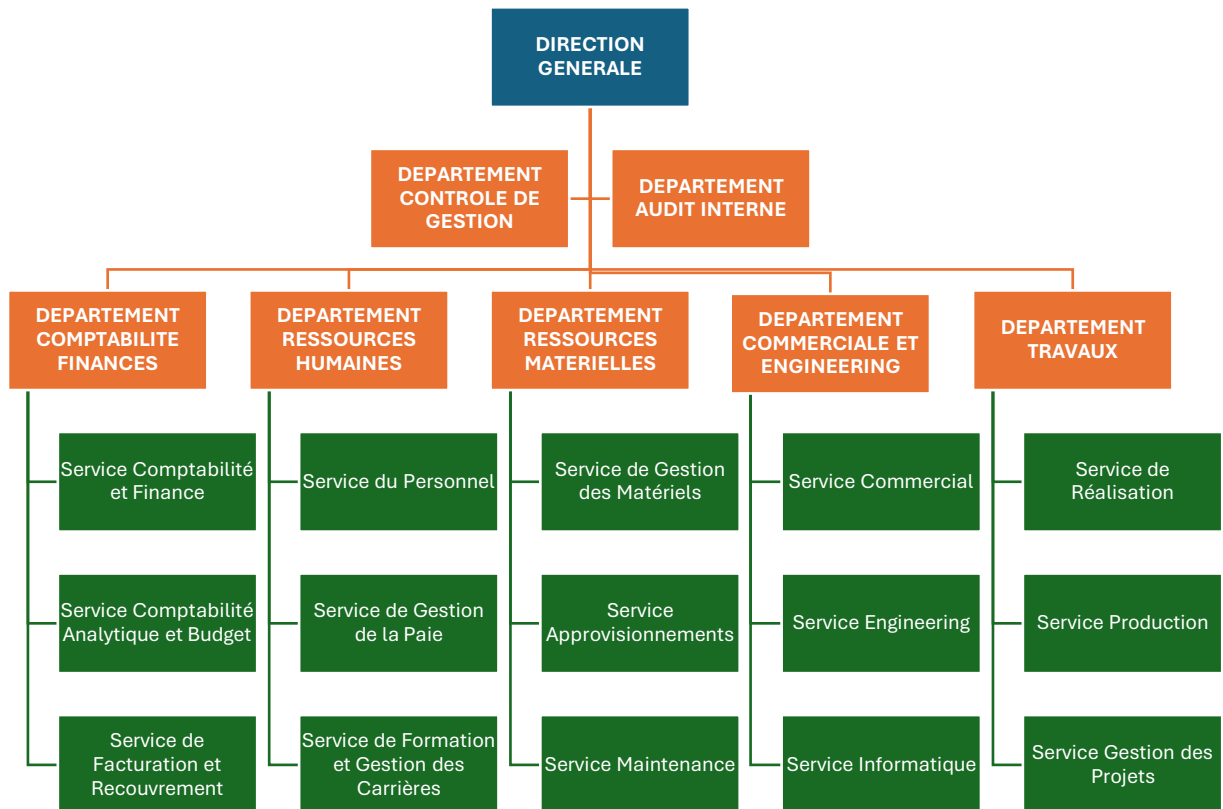
La société STARR opère dans le secteur du BTPH (Bâtiments, Travaux Publics, et Hydraulique), ses domaines d'activités stratégiques sont les travaux routiers et les travaux d'aménagement, elle pratique les activités suivantes :

- Réalisation de travaux de terrassement, d'aménagement, d'excavation, de fondation, de construction de tunnels et de revêtement routiers dans tous les types de terrains ;
- Construction de barrages en terre ;
- Travaux de construction et d'entretien de routes et d'aérodromes ;
- Construction de superstructures ferroviaires ;
- Réalisation de grands projets urbains et d'hygiène publique ;
- Exploitation de carrières d'agrégats ;
- Production d'enrobés bitumineux à chaud et à froid ainsi que d'autres agglomérés ;
- Fabrication d'agrégats pour carrelages et béton frais ;
- Contrôle et analyse des matériaux et des sols ;
- Location d'engins et de matériels pour les travaux publics et les bâtiments ;
- Essais et contrôle de qualité des matériaux utilisés dans les projets de construction.

4. Organisation de l'entreprise

4.1. Organigramme

Figure N° 07 : Organigramme de la STARR



Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la société.

4.2. Direction Générale

La Direction Générale est dirigée par le Directeur Général (DG), dont les responsabilités englobent le bon fonctionnement global de l'entreprise, sa représentation dans diverses instances telles que les assemblées générales et les salons, ainsi que la gestion des communications et des relations extérieures. Le DG coordonne également les actions liées aux événements régionaux et possède une connaissance approfondie des différents services de l'entreprise pour les soutenir au besoin. Le Secrétariat et le Bureau d'Ordre Général, quant à eux, sont chargés des tâches administratives et de secrétariat, notamment la gestion du courrier, l'organisation des réunions, la rédaction de correspondance et la coordination des activités du DG. Le Directeur Général Adjoint (DGA), économiste de formation et fort d'une vaste expérience dans les finances et la comptabilité au sein de l'entreprise, est promu pour dynamiser les activités conformément au plan d'affaires et à la nouvelle stratégie de développement.

4.3. Département du contrôle de gestion

Le département du contrôle de gestion est chargé de plusieurs missions clés, notamment la réalisation du plan annuel prévisionnel, l'établissement des tableaux de bord du contrôle de gestion et des canevas trimestriels, ainsi que la budgétisation des différentes structures de l'entreprise. Il est également responsable de l'étude du reste à réaliser des projets, de la comparaison de la réalisation mensuelle par rapport à l'objectif mensuel, et de la comparaison de la production des agrégats ainsi que du noir (B.B. et G.B.) par rapport aux déclarations internes et externes. En outre, le département apporte son assistance à la cellule de l'étude des prix pour effectuer les calculs des coûts.

4.4. Département d'audit interne

Le département d'audit interne est essentiel pour garantir la transparence et la fiabilité des opérations au sein de l'organisation, une équipe spécialisée est chargée d'effectuer des évaluations objectives des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise. Leur approche systématique et méthodique permet de fournir à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. En plus de l'assurance, le département d'audit interne fournit des conseils précieux pour améliorer les processus et atteindre les objectifs fixés. En identifiant les faiblesses et en proposant des recommandations pour renforcer l'efficacité des opérations, le département d'audit interne contribue à la bonne gouvernance et à la pérennité de l'entreprise.

4.5. Département comptabilité et finance

Ce département est chargé de la planification (budgétisation), la gestion financière et de la comptabilité générale et analytique de la société ou on pourra trouver les services suivants :

4.5.1. Service comptabilité et finance

Le service de comptabilité et finance assure deux fonctions principales : la comptabilité auxiliaire et la comptabilité centralisée. La comptabilité auxiliaire enregistre toutes les opérations et effectue les reportings dans les comptes clients, fournisseurs, matières, ainsi que dans les livres auxiliaires. La comptabilité centralisée se charge des balances mensuelles de vérification, de l'inventaire comptable, du bilan, du résultat, et analyse la structure de l'actif économique net et des ressources permanentes de l'entreprise.

4.5.2. Service comptabilité analytique et budget

Détermination des coûts, prix de revient, résultats analytiques d'exploitation et l'établissement de budget prévisionnel des dépenses du siège et des chantiers par collecte des informations auprès des différentes directions et d'en suivre l'exécution se sont les missions de ce service.

4.5.3. Service de facturation et recouvrement

Il produit la facturation mensuelle et assure le recouvrement des créances en très étroite collaboration avec les différents départements de l'entreprise.

3.6. Département des Ressources Humaines

Ce département est responsable de la gestion des ressources humaines, de la rémunération des agents de la société et de la gestion des carrières des personnels de l'entreprise. Composé de :

3.6.1. Service du Personnel

Ce service est chargé de

- La gestion administrative du personne
- La gestion des emplois, des effectifs et des compétences
- Faire le lien entre les employés et la direction
- Le suivi des recrutements et des départs, y compris la gestion des personnels temporaires et des stagiaires
- Les formalités administratives auprès de l'administration du travail et des organismes sociaux ;

3.6.2. Service de Gestion de la Paie Ce service a pour missions :

- Le calcul des salaires et des primes
- La réalisation et l'émission des bulletins de paie
- Le suivi des dossiers de gestion du personnel (vacances, congés maladie, etc.) ;
- La gestion de la rémunération.

3.6.3. Service de Formation et Gestion des Carrières Ce service est responsable de :

- L'élaboration et la mise en œuvre des moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise ;
- La définition d'une politique de gestion et de développement des ressources humaines, ainsi que sa mise en œuvre ;
- La proposition à la direction d'une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, en définissant les conditions générales de son application.

3.7. Département des ressources matérielles et infrastructures

Ce département, chargé de garantir l'approvisionnement en produits et matières premières pour les chantiers ainsi que la gestion et la maintenance des Matériels, Engins, Équipements et autres installations, est composée des services suivants :

3.7.1. Service de Gestion des Matériels-Engins-Équipements

Ce service est structuré pour assurer le suivi des investissements mobiliers et des études de prospection. Il est responsable de la tenue du fichier Fournisseurs en coordination avec le Service des approvisionnements. Il assure également la programmation des pièces de rechange pour l'ensemble des Matériels, Engins, Équipements et autres installations de la société. La gestion des Matériels, Engins et Équipements comprend la surveillance de leur état afin de garantir leur disponibilité et leur bon fonctionnement.

3.7.2. Service des Approvisionnements

Ce service fonctionne comme une centrale d'achat et de magasin général pour tous les projets (Chantiers). Il gère les livraisons et s'occupe des opérations d'Achats et de transport, y compris les achats locaux, l'importation, le transit et le transport des matériels, équipements et marchandises vers les chantiers. Il est également responsable de la gestion des stocks, incluant

les produits auxiliaires communs, les magasins, les matières consommables, les pièces spécifiques et les accessoires, etc.

3.7.3. Service de Maintenance

Ce service analyse les pannes, établit un plan de réparation, affecte les techniciens concernés ou forme un groupe de techniciens pour remédier à l'anomalie, et leur fournit un bon de réparation.

3.8. Département Commerciale et Engineering

Département chargé de rechercher des marchés pour la société, en vue de réaliser les études nécessaires au lancement des chantiers. Il est composé des services suivants :

3.8.1. Service commercial Ses missions son

- Etudes de marché, de motivations d'achat, de natures de clients
- Détermination des marchés potentiels et des segments de clientèles
- Définition des circuits de distribution et des niveaux de prix ;
- Réception des produits finis avec un bon de réception et un bon de conformité puis vente des produits ;
- Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale ;
- Initiation et suivi des comptes stratégiques pour l'entreprise ;
- Négociation dans le cadre de référencements ou de signatures de nouveaux contrats ;
- Représentation en externe vis-à-vis des clients stratégiques.

3.8.2. Service Engineering

La fonction d'Engineering est supposée être étoffée d'une base de données efficiente et de managers de projet efficaces et accessibles, afin de constituer un outil puissant qui puisse permettre au service Marketing de placer les offres de la société dans de meilleures conditions, en garantissant un meilleur taux de succès et un plan de charge plus régulier et consistant. Le service d'Etudes/Engineering, équipé d'un logiciel de calcul des situations d'évolution des travaux de chantiers de technologie récente, est appelé à accomplir les tâches portant sur :

- La reconnaissance du tracé et le relevé topographique (coupe du terrain, planimétrie de l'ouvrage projeté, etc.) concrétisé par des profils en long par lequel sont réalisés les travaux de Terrassement-Aménagement-Revêtement Routier, en exploitant les cartes d'état-major et son balisage soumis au Client pour approbation ; La confection du dossier d'études, soumis au client pour approbation et qui comprend les éléments suivants : la carte de tracé, le profil en long, le profil des traversées, le recueil technique contenant toutes les notes de calcul, etc.;
- La mise à jour du dossier technique, après exécution (as built), dans sa version provisoire, constituée après la réalisation de la ligne et l'archivage dans sa version définitive ; Le bureau d'Etudes/Engineering intervient également en phase de réalisation des prestations de travaux à la demande de la Direction de Réalisation des Travaux, étant donné que les études sont auto-contrôlées avant leur soumission auprès du Client et que la société doit mettre en place une cellule de contrôle autonome permettant de réduire les cas de non-conformité signalée par le Client. A ce titre, le

service "Engineering" peut solliciter le renforcement de l'équipe par l'intégration de cadres techniques, pour les besoins de développement de l'activité.

3.8.3. Service informatique

Le service informatique est chargé d'élaborer les grandes orientations de l'entreprise en matière de SI et de piloter et de superviser leur mise en œuvre

3.9. Département travaux

Le département est chargé de la réalisation de la production des granulats, d'enrobés bitumineux et de béton, ainsi que de Chargés d'affaires, de Chefs de chantiers, de Conducteurs de travaux, de Chefs d'équipes, de main d'œuvre qualifiée, de main d'œuvre d'exécution permanents et de vacataires chargés de la réalisation des travaux de chantiers. Ce département est composé des services suivants :

3.9.1. Service Production consiste en des opérations de :

- Production des Enrobés et de Béton ;
- Programmation et Maintenance des installations ;
- Exploitation des Carrières, Granulats et autres Matériaux ;
- Gestion de Magasins annexes ;

3.9.2. Service de Réalisation de Travaux consiste en opérations de :

- Gestion des Bases vie et Investissements ;
- Préparation et Coordination des Travaux ;
- Programmation des Travaux aux Liants hydrauliques ;
- Brigades de Topographie ;
- Achats et Moyens Généraux ;
- Exécution des Travaux, de Terrassement, Génie civil et Revêtement ;
- Suivi des Réalisations ;
- Suivi budgétaire affaire par affaire ;
- Rapports hebdomadaires et mensuels d'avancement des travaux ;
- Contrôle de qualité des Travaux.

3.9.3. Service de la Gestion des Projets : consiste en opérations de :

- Planification et Ordonnancement ;
- Détermination des Moyens de réalisation au niveau des chantiers ;
- Elaboration du budget de l'affaire (physique et valeur) ;
- Mensualisation des encaissements ;
- Mensualisation des besoins en consommations ;
- Gestion de la sous-traitante.

Section 02 la fusion-absorption par l'EPE STARR de l'EPE EPTP SBA

Dans cette section, nous allons présenter l'opération de fusion menée par la société STARR après avoir présenté l'autre entité concernée, qui est absorbée l'EPE EPTP SBA.

1. Présentation de la société absorbée

Avant d'être absorbée, l'Entreprise Publique des Travaux Publics de Sidi Bel Abbes (EPTP SBA) était une société par actions opérant dans le secteur des travaux publics et de la location de matériel. Fondée en 1979 et basée à Sidi Bel Abbes, en Algérie, elle était entièrement détenue par le groupe GITRA. Dotée d'un capital social de 180 000 000 DA, réparti en 2000 actions de 90 000 DA chacune, elle était administrée par un Conseil d'Administration et un Président, conformément aux réglementations commerciales en vigueur. L'EPTP SBA Spa s'engageait à fournir des services de qualité dans la construction d'infrastructures publiques, contribuant ainsi au développement socio-économique de la région de Sidi Bel Abbes et de ses environs.

Au cours de ses dernières années d'opérations, EPTP SBA a été confrontée à des problèmes de gestion persistants. Ces problèmes se sont manifestés sous différentes formes, notamment une coordination insuffisante entre les directions, des processus opérationnels non optimisés et des difficultés à prendre des décisions efficaces.

En conséquence, l'entreprise a rencontré des difficultés dans la concrétisation de résultats financiers positifs. Dans le dernier exercice d'exploitation avant d'être dissoute par la voie de la fusion absorption, l'entreprise a enregistré un déficit financier de -121 125 003,55 DA. Le report à nouveau s'élevait à un montant de -959 260 556,66 DA.

Renseignements financiers de dernier exercice avant la dissolution de l'EPTP SBA :

Tableau N° 13 : Actif de l'EPTP SBA au 31/12/2016

ACTIF	NET
Immobilisations incorporelles	390 683.33
Immobilisations corporelles	1 077 459 425.11
Immobilisations encours	6 562 246.17
Titres mis en équivalence-entreprises associées	0
Autres participations et créances rattachées	0
Autres titres immobilisés	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	28 302 084.32
Immobilisations financières	28 302 084.32
Impôts différés actif	48 321 317.39
TOTAL ACTIF NON COURANT (1)	1 161 035 756.32
Stocks et encours	18 215 157.50
Clients	45 337 875.30
Autres débiteurs	27 165 203.53
Impôts et assimilés	102 785 557.82
Autres actifs courants	0
Créances et emplois assimilés	175 288 636.65

Placements et autres actifs financiers courants	0
Trésorerie	3 622 782.49
Disponibilités et assimilés	3 622 782.49
TOTAL ACTIF COURANT (2)	197 126 576.64
TOTAL GENERAL ACTIF (1+2)	1 358 162 332.96

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

Tableau N° 14 : Passif de l'EPTP SBA au 31/12/2016

PASSIF	NET
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	180 000 000.00
Capital non appelé	0
Primes et réserves (Réserves consolidées)	112 268 182.84
Ecart de réévaluation	701 583 449.82
Ecart d'équivalence	200 093 697.14
Résultat net (Résultat net du groupe)	-121 125 003.55
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-959 260 556.66
Part de la société consolidant	0
Part des minoritaires	0
CAPITAUX PROPRES (1)	113 559 769.59
Emprunts et dettes financières	622 944 359.38
Impôts (différés et provisionnés)	8 755 606.00
Autres dettes non courantes	11 956 174.59
Provisions et produits comptabilisés d'avances	5 441 793.14
PASSIFS NON COURANTS (2)	649 097 933.11
Fournisseurs et comptes rattachés	52 982 110.14
Impôts	9 679 743.99
Autres dettes	335 871 271.16
Trésorerie passif	196 971 504.97
PASSIFS COURANTS (3)	595 504 630.26
TOTAL GENERAL PASSIF (1 :3)	1 358 162 332.96

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

Tableau N° 15 : Comptes de résultats de l'EPTP SBA au 31/12/2016

Désignation	NET
Ventes et produits annexes	11 462 750.00
Variation stocks produits finis et en cours	4 200 000.00
Production immobilisée	0

Subventions d'exploitation	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	15 662 750.00
Achats consommés	1 932 847.02
Services extérieurs et autres consommations	14 474 339.69
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	16 407 186.71
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	-744 436.71
Charges de personnel	71 181 230.94
Impôts, taxes et versements assimilés	3 187 318.59
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 75 112 986.24
Autres produits opérationnels	21 832 169.67
Autres charges opérationnelles	46 932 606.76
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	17 617 430.11
Reprise sur pertes de valeur et provisions	8 952 985.18
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-108 877 868.26
Produits financiers	8 424.06
Charges financiers	12 255 569.35
IV-RESULTAT FINANCIER	-12 247 145.29
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 121 125 013.55
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0
Participation des travailleurs au bénéfice	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	46 456 328.91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	167581342.46
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 121 125 013.55
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-121 125 013.55
Résultat net par action	-60 562.51

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

2. Renseignements sur l'opération de fusion par absorption

Tout d'abord, nous allons présenter les objectifs de cette opération.

2.1. Motifs et buts de l'opération

Le but de cette fusion par absorption était la réorganisation et la restructuration du portefeuille du Groupe d'Infrastructures des Travaux Routiers et d'Ouvrages d'Arts (GITRA), conformément à la résolution du Conseil des Participations de l'État concernant la réorganisation des EPE de travaux publics, numéro 02/144/28/03/2015, en particulier son alinéa 1.

La résolution adoptée validait la stratégie et le plan d'action du groupe GITRA, ainsi que le schéma de restructuration organique de son portefeuille. Cette fusion-absorption visait à renforcer l'efficacité économique globale du groupe en réduisant les coûts opérationnels et en optimisant les structures existantes. Elle simplifiait le fonctionnement interne du groupe et

favorisait la centralisation des activités, tout en unifiant les systèmes d'information et les méthodes de gestion des outils d'exploitation. L'objectif était d'améliorer la performance des procédures, de stimuler la croissance des activités et d'accroître la compétitivité du groupe sur le marché caractérisé par la concurrence accrue, celui du BTPH.

2.2. Lien préexistante entre les deux sociétés impliquées dans la fusion

En ce qui concerne les liens en capital, il n'y avait pas de liens directs entre les sociétés. Cependant, elles partageaient un actionnaire commun et unique, à savoir le groupe GITRA SPA, qui détenait 100% du capital de STARR et 100% du capital de l'EPTP SBA.

Concernant les administrateurs communs et les filiales communes, il n'y avait pas d'administrateurs ou de filiales partagés entre les deux sociétés.

En ce qui concerne les accords techniques et commerciaux, aucun accord n'existait entre les sociétés.

2.3. Date d'effet de la fusion

La fusion a pris effet rétroactivement au 1er janvier 2017, impliquant que les effets financiers, juridiques et opérationnels ont été réputés avoir commencé à cette date, bien que la fusion n'ait été officiellement finalisée qu'à une date ultérieure.

En conséquence, il a été précisé que les opérations réalisées par la société absorbée entre le 1er janvier 2017 et la date finale de réalisation en juillet 2017 étaient considérées, du point de vue comptable et fiscal, comme ayant été effectuées pour le compte de la société absorbante. Celle-ci supportera exclusivement les résultats actifs ou passifs de l'exploitation des biens transmis.

2.4. Rémunération des apports

La rémunération des apports a été fixée selon une parité d'échange d'une action de STARR pour une action d'EPTP SBA.

En conséquence, pour compenser l'apport du patrimoine de l'EPTP SBA, 2 000 actions nouvelles de STARR ont été émises. Chacune de ces actions nouvelles avait une valeur nominale de 25 000 DA et était entièrement libérée au profit de l'actionnaire unique, GITRA.

Ces actions nouvelles ont bénéficié d'une jouissance à partir du 1er janvier 2017, date effective de la fusion.

2.5. Aspect comptable et financier de l'opération

2.5.1. Méthodes d'évaluation utilisée

En considérant que la société absorbante et les sociétés absorbées étaient des entreprises publiques économiques à capitaux entièrement détenus par un seul actionnaire, cela signifiait que les deux sociétés étaient sous contrôle commun.

Les apports ont été enregistrés à leur valeur nette comptable. Leur inclusion dans le bilan de STARR a entraîné une augmentation des capitaux propres de 113 559 769,59 DA, avec une augmentation de capital de 50 000 000 DA et une prime de fusion de 63 559 769,59 DA. Les dettes et créances de l'EPTP SBA reprises par la STARR ont été comptabilisées à leur valeur

nette comptable. Les comptes utilisés pour évaluer l'actif net apporté étaient ceux de l'EPTP SBA arrêtés au 31 décembre 2016.

En raison de la rétroactivité de la fusion, les transactions effectuées par EPTP SBA entre le 1er janvier 2017 et juillet 2017, date finale de la fusion ont été considérées comme relevant de la STARR, tant du point de vue actif que passif.

L'actif transmis de l'EPTP SBA au profit de la STARR et le Passif pris en charge dans le cadre de la fusion :

Tableau N° 16 : Actif apporté dans le cadre de la fusion-absorption

ACTIF APORTE	Valeur Nette Comptable au 31/12/2016
Immobilisations incorporelles	390 683.33
Immobilisations corporelles	1 084 021 671.28
Immobilisations financières	28 302 084.32
Impôts différés actif	48 321 317.39
Stocks	18 215 157.50
Clients	45 337 875.30
Autres créances et comptes de régularisation	129 950 761.35
Disponibilités	3 622 782.49
TOTAL ACTIF APORTE	1 358 162 332.96

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

Tableau N° 17 : Passif pris en charge dans le cadre de la fusion-absorption

PASSIF PRIS EN CHARGE	Valeur Nette Comptable au 31/12/2016
Emprunts	622 944 359.38
Impôts différés et provisions	14 197 399.14
Fournisseurs	52 982 110.14
Autres dettes	554 478 694.71
TOTAL PASSIF PRIS EN CHARGE	1 244 602 563.37

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

Actif net transmis : la valeur d’actif net transmis au profit de l’absorbante EPE STARR est calculée dans le tableau suivant :

Tableau N° 18 : Actif net transmis au profit de l’EPE STARR

ACTIF NET APPORTE	MONTANT
Total Actif apporté	1 358 162 332.96
Total Passif pris en charge	1 244 602 563.37
Actif net apporté	113 559 769.59

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

2.5.2. Détermination de rapport d’échange

La méthodologie utilisée pour déterminer le rapport d’échange entre les actions de la STARR et celles de l’EPTP SBA reposait sur deux approches distinctes.

Tout d’abord, en se basant sur la valeur nominale de leurs actions respectives, la parité d’échange était calculée à 36 actions de la STARR pour 10 actions de l’EPTP SBA. Cette méthode offrait une perspective simple et directe en considérant la valeur nominale des actions comme critère principal.

Cependant, une analyse plus approfondie était également menée en utilisant la valorisation des sociétés selon leur Actif Net Comptable Corrigée. Selon cette méthode, la valeur de STARR était établie à 4 136 247 056,65 DA, tandis que celle de l’EPTP SBA était de 113 559 769,59 DA. Cette approche, fondée sur les chiffres comptables des sociétés, offrait une évaluation plus exhaustive de leur valeur intrinsèque, permettant ainsi de déterminer un rapport d’échange plus précis et équitable entre les deux entités lors de la fusion.

La valeur marchande des actions des deux entreprises suivant la valeur de leur ANCC est la suivante :

Tableau N° 19 : La valeur des actions des deux entreprises suivant l’ANCC

Unité : DA	STARR	EPTP SBA
Valeur de l’Actif Net	4 136 247 056.65	113 559 769.59
Nombre d’actions	65 200	2 000
Valeur par actions	63 439.37	56 779.88

Source : Elaboré par moi-même sur la base des documents internes de la STARR.

2.6. Conséquences de la fusion sur la société absorbante

À l'issue de l'opération de fusion, les capitaux propres sociaux de STARR ont évolué de la manière suivante :

Les capitaux propres de STARR au 31 Décembre 2016 s'élevaient à 4 136 247 056.65 DA, soit 63 439.37 DA par action. Après la fusion, les fonds propres de STARR se sont élevés à 4 249 806 826.24 DA, et le nombre de titres STARR a été porté à : $(65\ 200 + 2\ 000) = 67\ 200$ actions. Les capitaux propres par action sont alors devenus 63 241.17 DA par action.

Après la fusion, le groupe GITRA a continué de détenir directement 100% des titres de l'EPE STARR.

Aucun autre changement lié à l'opération de fusion n'a été envisagé dans la composition des organes de direction et d'administration de la STARR.

Section 03 : Mesure de l'effet sur performance financière l'entreprise absorbante

Pour constater l'effet de cette opération de fusion par absorption sur la performance financière de notre entreprise, nous allons étudier la structure financière, l'équilibre financier, ratios de l'analyse financières et l'analyse de l'activité de notre entreprise avant et après l'achèvement de l'opération.

1. Analyse de la structure des bilans en grandes masses avant et après l'opération

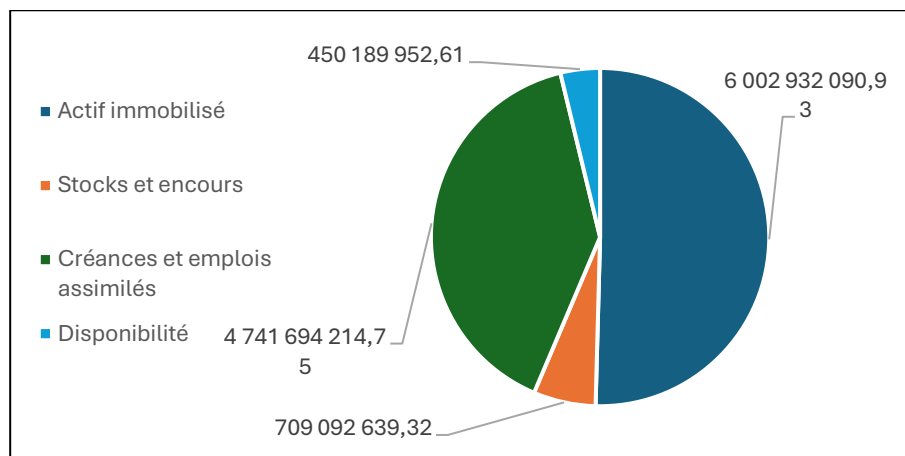
Nous allons étudier la structure des bilans en grandes masses de la STARR avant et après la fusion, ainsi que l'effet de la fusion sur celle-ci.

Tableau N° 20 : Bilan en grande masse de l'année N-1 de la fusion

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilisé	6 002 932 090,93	50,43%	Capitaux propres	4 136 247 056,65	34,75%
Stocks et encours	709 092 639,32	5,96%	DLT	4 638 099 102,13	38,96%
Créances et emplois assimilés	4 741 694 214,75	39,83%	DCT	3 129 562 738,83	26,29%
Disponibilité	450 189 952,61	3,78%			
Total	11 903 908 897,61	100,00%	Total	11 903 908 897,61	100,00%

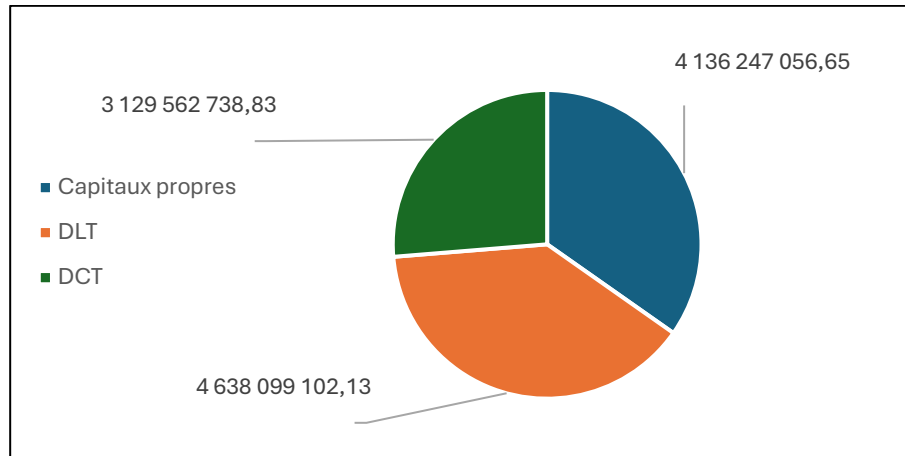
Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 08 : Présentation de l'actif du bilan en grande masse de l'année N-1



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 20.

Figure N° 09 : Présentation de passif du bilan en grande masse de l'année N-1



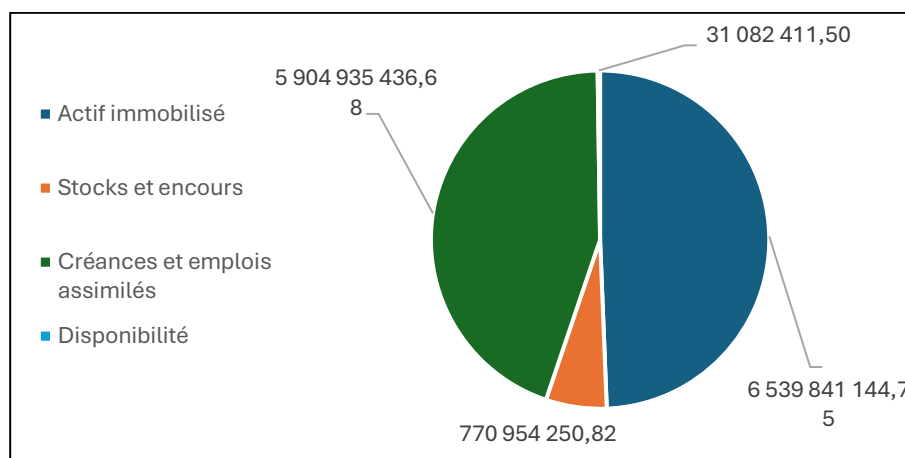
Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 20.

Tableau N° 21 : Bilan en grande masse de l'année N de la fusion

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif immobilisé	6 539 841 144,75	49,37%	Capitaux propres	4 474 306 170,88	33,78%
Stocks et encours	770 954 250,82	5,82%	DLT	5 407 075 251,30	40,82%
Créances et emplois assimilés	5 904 935 436,68	44,58%	DCT	3 365 431 821,57	25,41%
Disponibilité	31 082 411,50	0,23%			
Total	13 246 813 243,75	100,00%	Total	13 246 813 243,75	100,00%

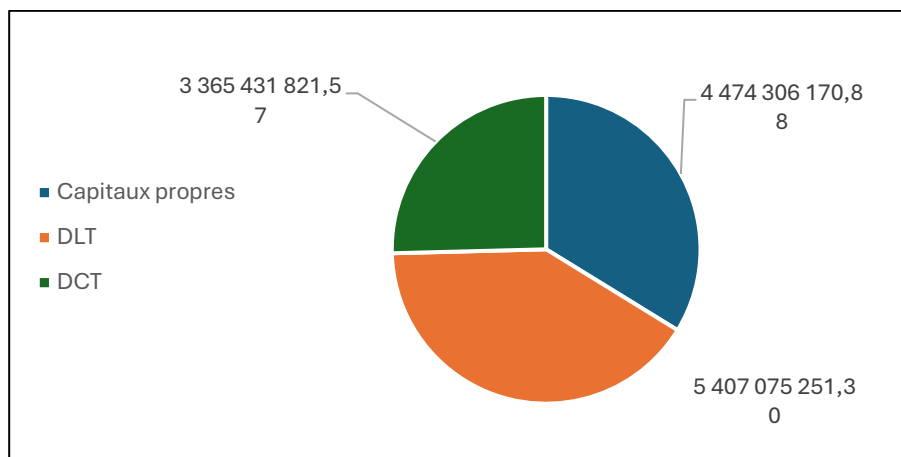
Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 10 : Présentation de l'actif du bilan en grande masse de l'année N



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 21.

Figure N° 11 : Présentation de passif du bilan en grande masse de l'année N



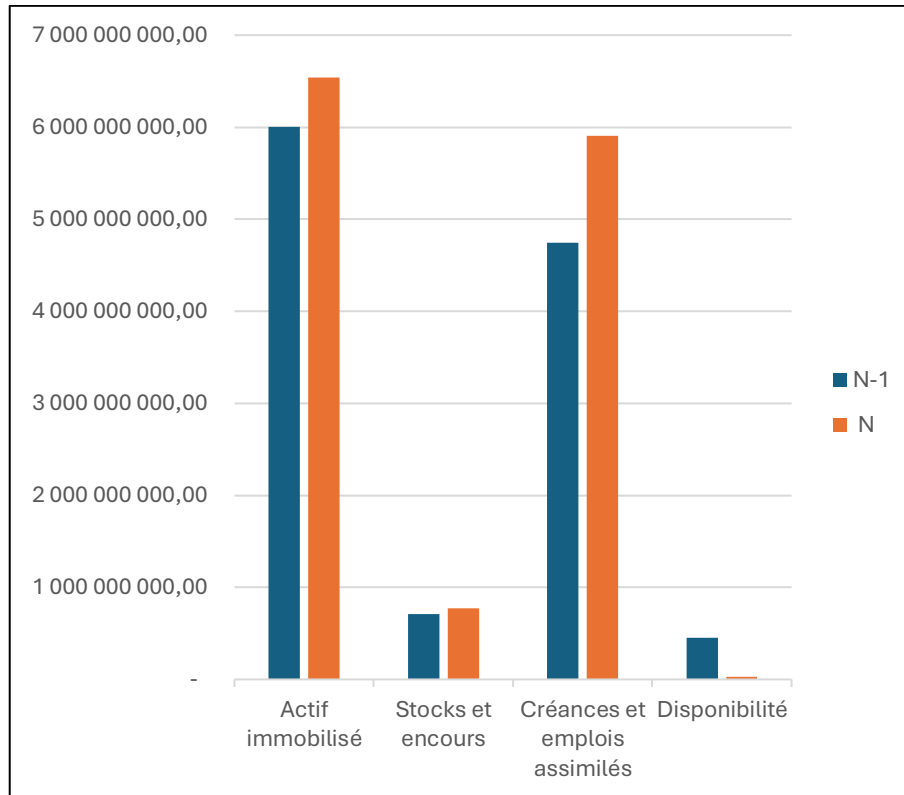
Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 21.

Tableau N° 22 : Actifs des bilans en grande masse des années N-1 et N

Années	N-1		N		% d'évolution	
	Libellés	Montant	%	Montant		%
	Actif immobilisé	6 002 932 090,93	50,43%	6 539 841 144,75	49,37%	8,94%
	Stocks et encours	709 092 639,32	5,96%	770 954 250,82	5,82%	8,72%
	Créances et emplois assimilés	4 741 694 214,75	39,83%	5 904 935 436,68	44,58%	24,53%
	Disponibilité	450 189 952,61	3,78%	31 082 411,50	0,23%	-93,10%
	Total actif net	11 903 908 897,61	100,00%	13 246 813 243,75	100,00%	11,28%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 12 : Présentation d’actifs des bilans en grande masse de N-1 et N



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 22.

Commentaires

Après la fusion-absorption, l'actif net de l'entreprise a enregistré une évolution significative, avec un taux de croissance de 11,28%, passant de 11 903 908 897,61 DA à 13 246 813 243,75 DA.

L'actif immobilisé de l'entreprise a également évolué, augmentant de 8,94%, passant de 6 002 932 090,93 DA à 6 539 841 144,75 DA. Cette composante représente désormais 49,37% du total de l'actif net.

Les stocks et encours ont également connu une évolution, avec un taux de croissance de 8,72%, représentant 5,82% du total de l'actif net.

Les créances et emplois assimilés ont enregistré une croissance notable, avec un taux de 24,53 %.

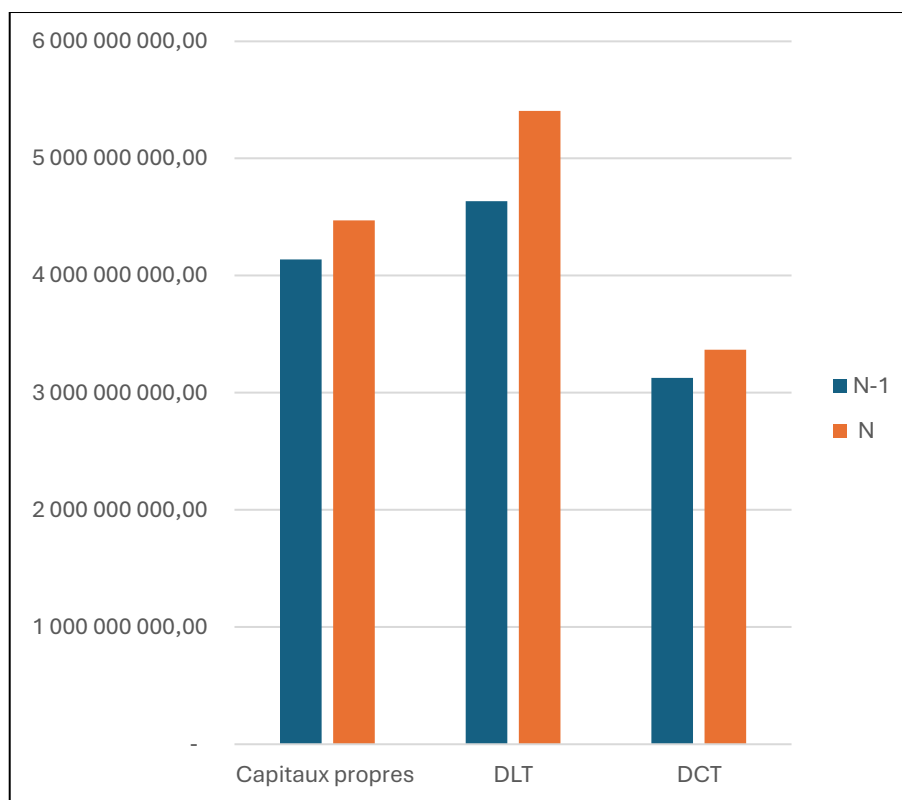
En revanche, les disponibilités ont diminué de manière significative, avec un taux de 93,10%, passant de 450 189 952,61 DA à 31 082 411,50 DA.

Tableau N° 23 : Passifs des bilans en grande masse des années N-1 et N

Années	N-1		N		Évolution
	Libellés	Montant	%	Montant	
Capitaux propres	4 136 247 056,65	34,75%	4 474 306 170,88	33,78%	8,17%
Dettes à long terme	4 638 099 102,13	38,96%	5 407 075 251,30	40,97%	16,58%
Dettes à court terme	3 129 562 738,83	26,29%	3 365 431 821,57	25,50%	7,54%
Total passif net	11 903 908 897,61	100,00%	13 246 813 243,75	100,0%	11,28%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 13 : Présentation des passifs des bilans en grande masse de N-1 et N



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 23.

Commentaires :

Après la fusion, les capitaux propres de l’entreprise ont connu une évolution de 8,17%, passant de 4 136 247 056,65 DA à 4 474 306 170,88 DA, représentant ainsi 33,78% du total du passif.

Les dettes à long terme ont également significativement augmenté de 16,58%, passant de 4 638 099 102,13 DA à 5 407 075 251,30 DA, représentant 40,97% du total du passif.

Enfin, les DCT ont évolué de 7,54%, représentant 25,50% du total du passif.

2. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier

Nous allons calculer les indicateurs de l'équilibre représenté par le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, puis mesurer la variation de ces indicateurs après la fusion. Enfin, nous interpréterons les résultats obtenus.

Tableau N° 24 : Calcul du fonds de roulement

Eléments	N-1	N
Par le haut de bilan		
Capitaux propres	4 136 247 056,65	4 474 306 170,88
Passif non courant	4 638 099 102,13	5 407 075 251,30
Capitaux permanents (1)	8 774 346 158,78	9 881 381 422,18
Actif immobilisé (2)	6 002 932 090,93	6 539 841 144,75
FR (1)-(2)	2 771 414 067,85	3 341 540 277,43
Par le bas de bilan		
Actif circulant (1)	5 900 976 806,68	6 706 972 099,00
Dettes à court terme (2)	3 129 562 738,83	3 365 431 821,57
FR (1)-(2)	2 771 414 067,85	3 341 540 277,43

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Tableau N° 25 : Calcul de besoin en fonds de roulement

Eléments	N-1	N
Stocks et encours	709 092 639,32	770 954 250,82
Créances et emplois assimilés	4 741 694 214,75	5 904 935 436,68
Actif circulant (hors trésorerie) (1)	5 450 786 854,07	6 675 889 687,50
Passif circulant (hors trésorerie) (2)	3 129 562 738,83	3 273 647 746,11
BFR (1)-(2)	2 321 224 115,24	3 402 241 941,39

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société

Tableau N° 26 : Calcul de la trésorerie nette

Eléments	N-1	N
Par les indicateurs FR et BFR		
FR (1)	2 771 414 067,85	3 341 540 277,43
BFR (2)	2 321 224 115,24	3 402 241 941,39
TN (1)-(2)	450 189 952,61	- 60 701 663,96
Par la trésorerie active et la trésorerie passive		
Trésorerie active (1)	450 189 952,61	31 082 411,50

Trésorerie passive (2)		91 784 075,46
TN (1)-(2)	450 189 952,61	- 60 701 663,96

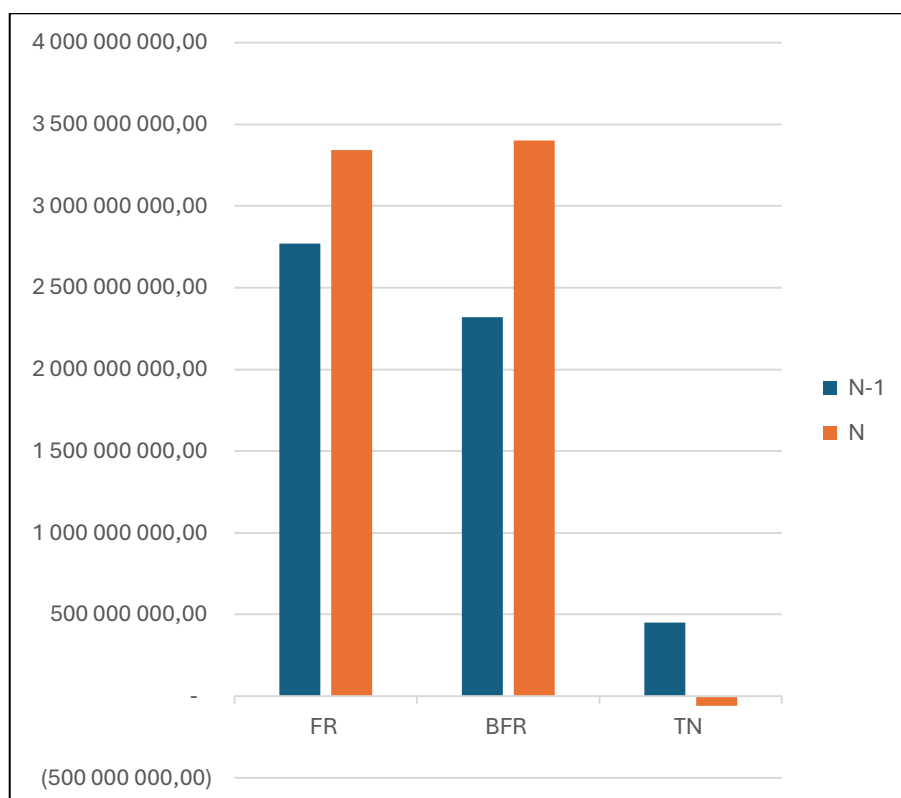
Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Tableau N° 27 : Evolution des indicateurs de l'équilibre financier

Eléments	N-1	N	Évolution
FR	2 771 414 067,85	3 341 540 277,43	20,57%
BFR	2 321 224 115,24	3 402 241 941,39	46,57%
TN	450 189 952,61	- 60 701 663,96	-113,48%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 14 : Présentation d'évolution des indicateurs de l'équilibre financier



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 27.

Interprétations :

Le fonds de roulement : Nous constatons que l'entreprise a dégagé un fonds de roulement positif durant les deux exercices. Cela signifie que les capitaux permanents couvrent largement les immobilisations, et que l'entreprise dégage un excédent qui lui permet de financer son cycle d'exploitation.

L'entreprise a enregistré une croissance en fonds de roulement de 20,5 % entre N-1 et N, principalement en raison de l'augmentation notable des capitaux permanents et d'actif circulant après la fusion.

Le besoin en fonds de roulement : Pendant les deux exercices, l'entreprise a dégagé un BFR positif, ce qui signifie que les emplois d'exploitation dépassent les ressources de même nature. Dans cette situation, l'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement, soit par des dettes financières à court terme.

L'entreprise a enregistré une augmentation du besoin en fonds de roulement entre les deux exercices, le BFR ayant évolué avec un taux de croissance de 46,57 %, en raison de l'augmentation significative de l'actif circulant hors trésorerie.

La trésorerie Nette : Pendant N-1, la Trésorerie Nette de la STARR a affiché un solde positif, indiquant une marge de sécurité dépassant les besoins en fonds de roulement. Les excédents de ressources durables de l'entreprise ont été utilisés pour couvrir le Besoin en Fonds de Roulement, aboutissant ainsi à une Trésorerie Nette positive, ce qui témoigne d'une santé financière équilibrée.

Pendant l'exercice qui suit, l'entreprise a enregistré une trésorerie négative, indiquant ainsi une dépendance financière et l'absence d'une marge de sécurité suffisante pour couvrir ses besoins en fonds de roulement.

Cette détérioration de la trésorerie nette est due à une diminution significative des disponibilités de l'entreprise.

La fusion par absorption avait eu un impact négatif sur l'équilibre financier de la STARR.

3. Analyse par la méthodes des ratios

Nous allons mesurer et interpréter les ratios de liquidité, de structure et de rentabilité avant et après la fusion.

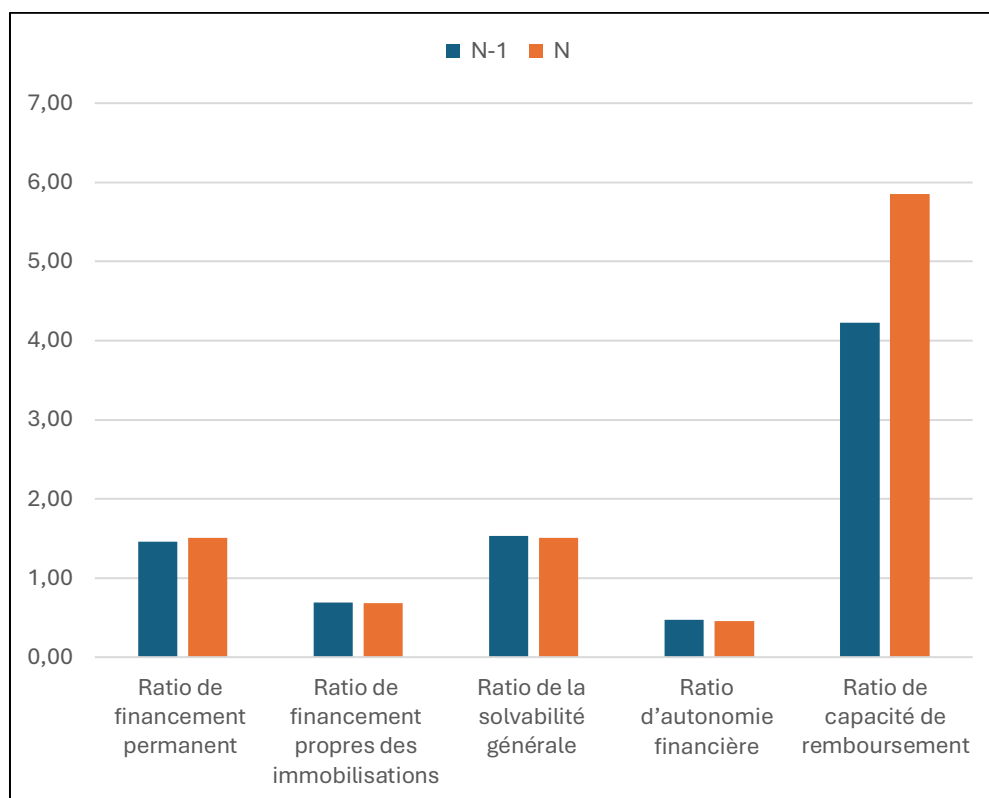
3.1. Les ratios de la structure financière

Tableau N° 28 : Calcul de ratios de la structure financière

Ratio	Formule	N-1	N	Évolution
Ratio de financement permanent	Capitaux permanents / Actif immobilisés	1,46	1,51	3,37%
Ratio de financement propres des immobilisations	Capitaux propres / Valeurs immobilisés.	0,69	0,68	-0,71%
Ratio de la solvabilité générale	Total actif / Total Dettes.	1,53	1,51	-1,47%
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Capitaux permanents	0,47	0,45	-3,95%
Ratio de capacité de remboursement	DLT/CAF	4,22	5,85	38,57%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 15 : Présentation de l'évolution des ratios de la structure financières



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 28.

Interprétations :

Le ratio de financement permanent enregistré est supérieur à 1, ce qui signifie que les capitaux permanents couvrent l'actif immobilisé. Ce ratio a évolué positivement après la fusion.

Le ratio de financement propres des immobilisations enregistré est également supérieur à 1 dans les deux exercices, indiquant que les capitaux propres couvrent l'actif immobilisé.

Le ratio de solvabilité générale enregistré est supérieur à 1 dans les deux exercices, signifiant que l'entreprise est en mesure de faire face à ses dettes à court et à long terme.

Le ratio d'autonomie financière affiché est inférieur à la valeur recommandée, ce qui indique que l'entreprise n'a pas une capacité d'endettement appréciable. Ce ratio a varié négativement après la fusion.

Le ratio de capacité de remboursement a dépassé la valeur recommandée dans les deux exercices. Le ratio a varié négativement après la fusion.

3.2. Les ratios de liquidité

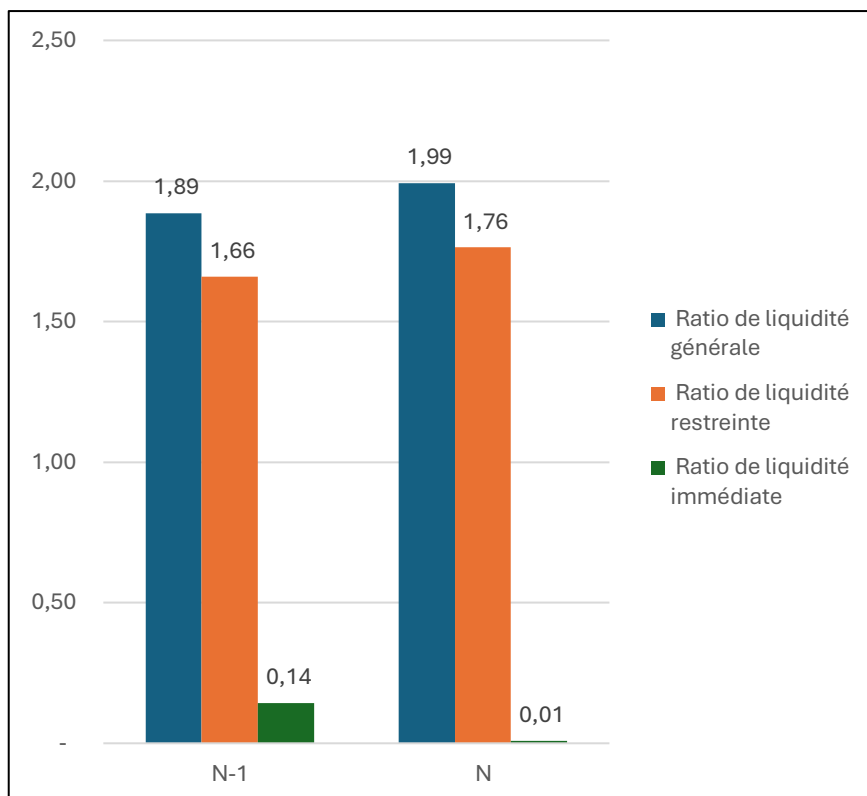
Tableau N° 29 : Calcul de ratios de liquidité

Ratio	Formule	N-1	N	Évolution
Ratio de liquidité générale	AC/DCT	1,89	1,99	5,69%

Ratio de liquidité restreinte	$(VD+VR) / DCT$	1,66	1,76	6,32%
Ratio de liquidité immédiate	VD/DCT	0,14	0,01	-93,58%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 16 : Présentation de l'évolution des ratios de liquidité



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 29.

Interprétations :

Le ratio de liquidité générale des deux années affiché est supérieur à 1, ce qui est favorable pour l'entreprise, car elle est capable de rembourser ses dettes à court terme avec son actif circulant.

Le ratio de liquidité restreinte enregistré est également supérieur à 1 pendant les deux exercices, ce qui est favorable pour l'entreprise, car elle est solvable et capable de payer ses dettes à court terme grâce à ses disponibilités et à ses valeurs réalisables.

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 0,2, indiquant que l'entreprise n'est pas en mesure de faire face à ses dettes à court terme uniquement avec ses disponibilités.

La fusion par absorption a eu un impact positif sur la liquidité générale et restreinte de l'entreprise en raison de l'augmentation des valeurs circulantes et des valeurs réalisables, respectivement.

En revanche, la fusion par absorption a eu un impact négatif sur la liquidité immédiate de l'entreprise en raison d'une diminution importante de la valeur des disponibilités.

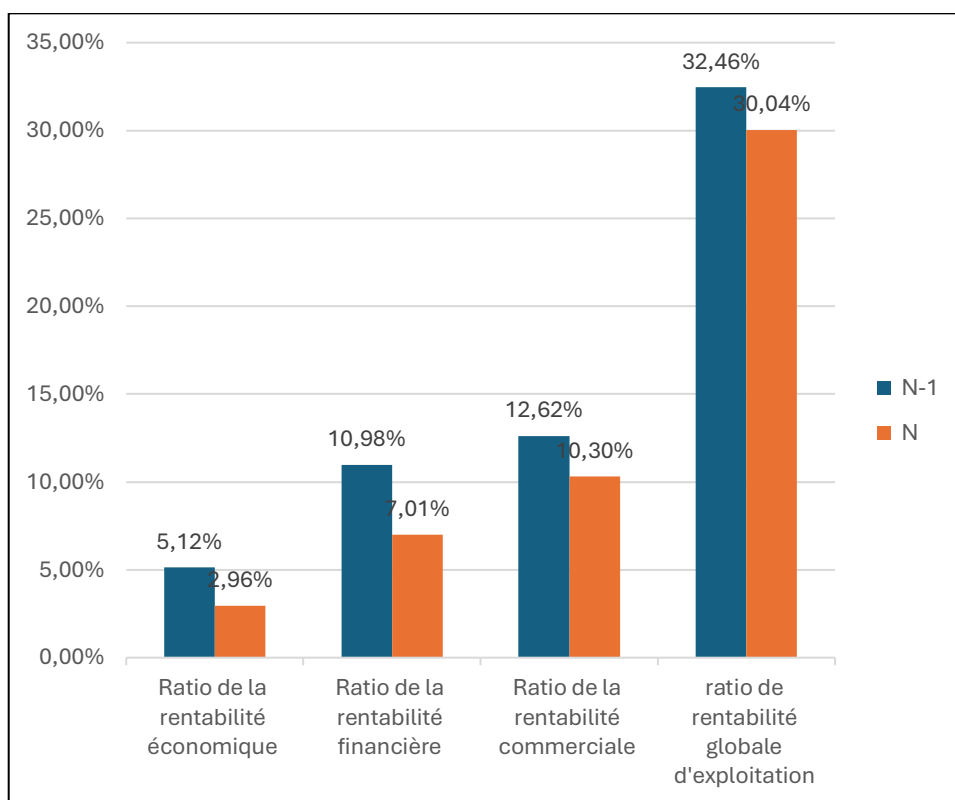
3.3. Les ratios de rentabilités

Tableau N° 30 : Calcul de ratios de rentabilité

Ratio	N-1	N	Évolution
Ratio de la rentabilité économique	5,12%	2,96%	-42,26%
Ratio de la rentabilité financière	10,98%	7,01%	-36,15%
Ratio de la rentabilité commerciale	12,62%	10,30%	-18,37%
Ratio de rentabilité globale d'exploitation	32,46%	30,04%	-7,45%

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 17 : Présentation de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 30.

Interprétions :

Le ratio de la rentabilité économique enregistré est positif pour les deux années d'exercice. Par conséquent, nous pouvons conclure que la rentabilité de l'entreprise est très satisfaisante. Cependant, une diminution de la rentabilité économique est observée après la fusion en raison de la diminution de l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation.

Le ratio de rentabilité financière de l'exercice N-1 et N enregistré est positif, Cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentables.

La rentabilité financière a diminué significativement après la fusion, en raison de la diminution notable du résultat net et l'augmentation de la valeur des capitaux propres.

Le ratio de la rentabilité commerciale est positif pour les deux années, ce qui témoigne d'une rentabilité importante de l'entreprise par rapport à son volume d'activité. La diminution observée dans l'année N est due à la baisse importante du résultat net.

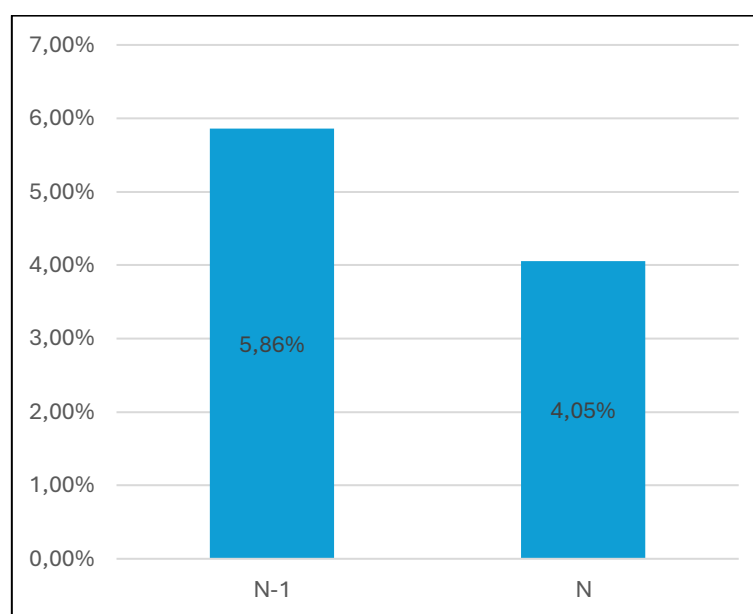
Le ratio de rentabilité globale d'exploitation est positif pour les deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise est rentable par rapport à son activité dans son ensemble. La diminution observée dans l'année après la fusion est due à une baisse significative de la capacité d'autofinancements.

Tableau N° 31 : Calcul de l'effets de levier

Désignation	N-1	N	Évolution
La rentabilité financière	10,98%	7,01%	-36,15%
La rentabilité économique	5,12%	2,96%	-42,26%
Effets de levier	5,86%	4,05%	-30,81%

Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 30.

Figure N° 18 : Présentation d'effet de levier



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 31.

Interprétation :

On constate que l'effet de levier est positif pendant les deux années, ce qui indique que l'entreprise a un impact positif sur la rentabilité financière dégagée, suggérant ainsi que l'endettement est bénéfique dans cette situation. La diminution enregistrée en termes d'effet de levier et de la baisse simultanée en termes de rentabilité financière et économique.

4. Analyse des soldes intermédiaire de gestion (SIG)

Nous allons calculer les SIG et les interpréter, ainsi que leurs variations.

Tableau N° 32 : Tableau de calcul des soldes intermédiaires de gestion

Désignations	N-1	N
Chiffre d'affaires	3 263 785 679,68	3 045 007 310,56
Variation stocks produits finis et en-cours	- 9 858 152,18	31 364 534,19
PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 253 927 527,50	3 076 371 844,75
Achats consommés	854 890 218,10	971 077 050,00
Services extérieurs et autres consommations	329 381 325,66	378 330 529,45
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 184 271 543,76	1 349 407 579,45
VALEUR AJOUTEE PRODUITE	2 069 655 983,74	1 726 964 265,30
Charges de personnel	804 507 541,89	756 939 709,27
impôts, taxes et versements assimilés	50 682 196,40	27 086 087,75
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 214 466 245,45	942 938 468,28
Autres produits opérationnels	103 186 475,13	145 046 233,33
Autres charges d'exploitations	63 396 174,83	85 569 964,14
Dotations aux amortissements et aux provisions	673 527 726,24	650 287 700,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 073 983,96	39 704 307,00
RESULTAT OPERATIONNEL	609 802 803,47	391 831 343,73
Produits financiers	6 381 944,44	74 159 690,13
Charges financières	62 339 838,51	103 617 720,69
RESULTAT FINANCIERES	- 55 957 894,07	- 29 458 030,56
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	553 844 909,40	362 373 313,17
IBS	85 851 495,68	51 330 704,30
Impôts différés	56 133 099,98	2 620 603,86
Participation des travailleurs au bénéfice	70 000 000,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 392 569 931,03	3 335 282 076,21
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 938 443 417,33	3 021 618 862,48
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	454 126 513,70	313 663 213,73
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	454 126 513,70	313 663 213,73

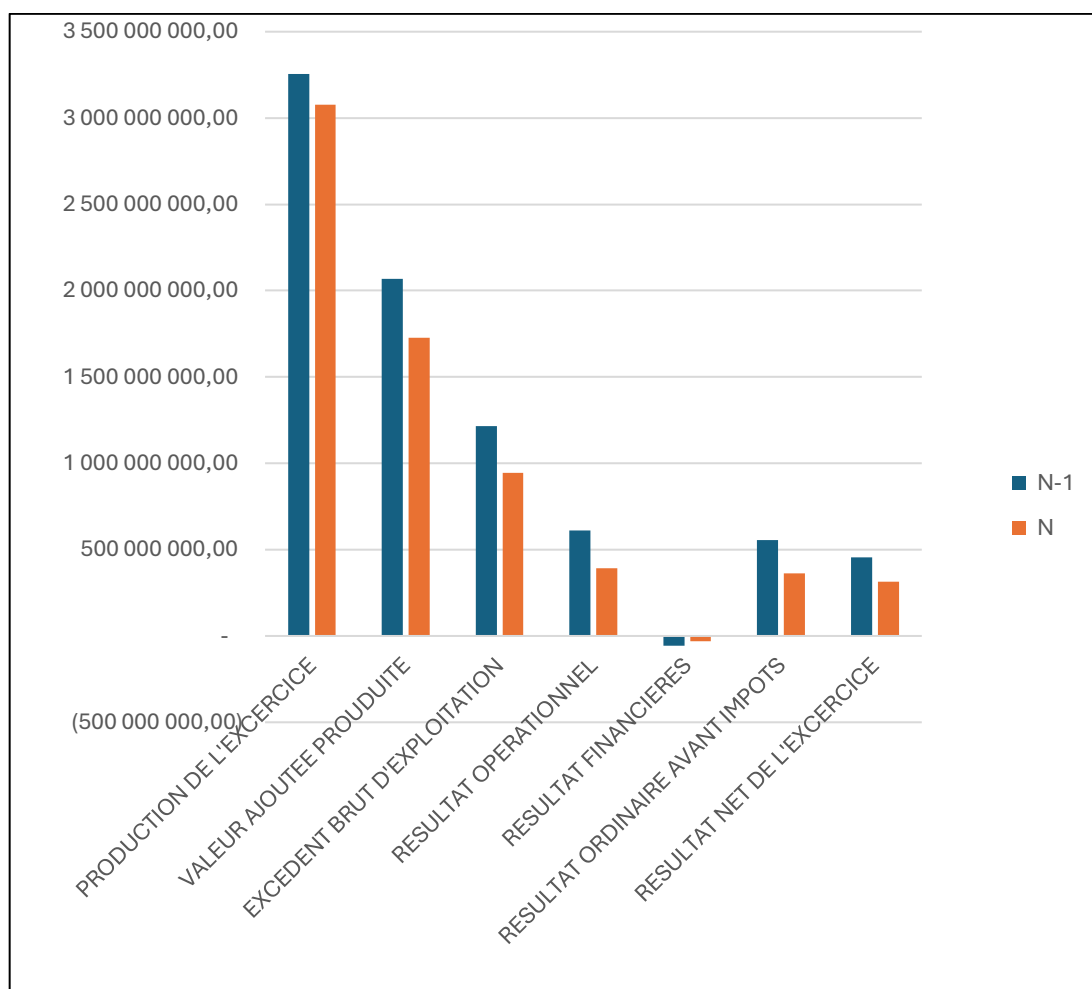
Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Tableau N° 33 : Evolution des SIG après la réalisation de la fusion par absorption

Désignations	N-1	N	Évolution
PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 253 927 527,50	3 076 371 844,75	-5,46%
VALEUR AJOUTEE PRODUITE	2 069 655 983,74	1 726 964 265,30	-16,56%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 214 466 245,45	942 938 468,28	-22,36%
RESULTAT OPERATIONNEL	609 802 803,47	391 831 343,73	-35,74%
RESULTAT FINANCIERES	- 55 957 894,07	- 29 458 030,56	47,36%
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	553 844 909,40	362 373 313,17	-34,57%
RESULTAT NET DE L'EXCERCICE	454 126 513,70	313 663 212,73	-30,93%

Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 32.

Figure N° 19 : Présentation de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 33.

Interprétations :

La production de l'exercice a enregistré une variation négative après la fusion, passant de 3 253 927 527,50 à 3 076 371 844,75, ce qui représente une diminution de 5,46%. Cette diminution est principalement attribuable à la baisse constatée dans le chiffre d'affaires.

La valeur ajoutée produite par la société a subi une chute significative, passant de 2 069 655 983,74 DA à 942 938 468,28 DA, soit une baisse de 16,56%. Cette diminution est principalement due à la baisse de la production et à la hausse des niveaux de consommation.

Bien que l'entreprise ait réalisé un excédent brut d'exploitation (EBE) positif après la fusion, atteignant 1 214 466 245,45 DA, elle a subi une réduction de 22,36% de son EBE par rapport à l'exercice précédant l'opération, qui était de 942 938 468,28 DA. Cette diminution est principalement due à la réduction enregistrer dans la valeur ajoutée.

Le résultat opérationnel de la société avant et après la fusion est positif, s'élevant respectivement à 609 802 803,47 DA et 391 831 343,73 DA. Cependant, ce résultat a diminué de 35,74% après la fusion, principalement en raison de diminution en EBE.

Le résultat financier de l'entreprise était négatif les deux années avant et après la fusion. Cependant, après la fusion, il a connu une évolution significative avec un taux de croissance de 47,36%, en raison de l'augmentation des produits financiers.

Le résultat ordinaire avant impôts enregistré par l'entreprise dans les deux exercices est demeuré positif. Ainsi, nous pouvons conclure que l'activité a réussi à générer des flux de trésorerie capables de couvrir l'ensemble des charges d'exploitation et de dégager un cash-flow, reflétant les efforts déployés pendant l'exercice. Le résultat courant avant impôts a enregistré une baisse de -34,57% après la fusion.

Le résultat net de l'entreprise réalisé dans l'exercice avant la fusion était de 454 126 513,70 DA. Ce résultat est resté positif après la fusion, s'établissant à 313 663 212,73 DA, subissant ainsi une diminution de 30,93%.

5. Analyse de la capacité d'autofinancement

Nous allons calculer la capacité d'autofinancement avant et après la fusion, et ensuite interpréter les résultats.

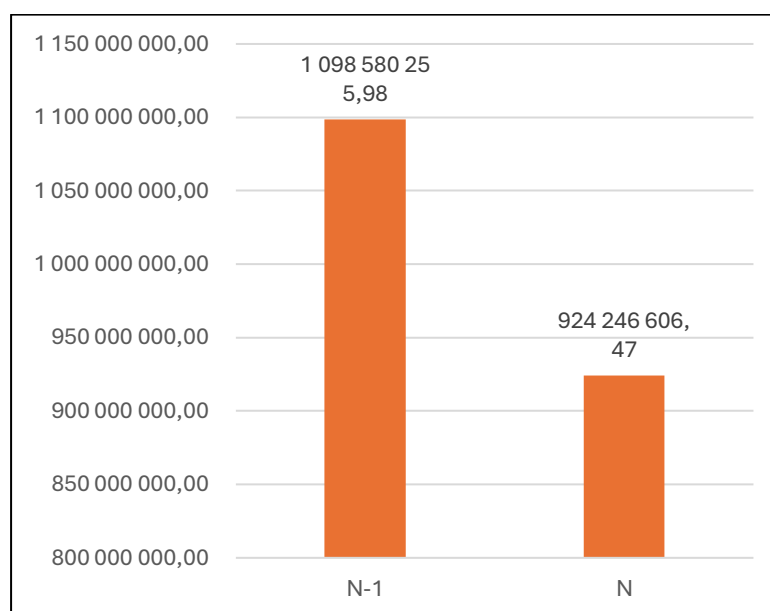
Tableau N° 34 : Calcul de la CAF

La méthode soustractive		
Désignations	N-1	N
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 214 466 245,45	942 938 468,28
Autres produits opérationnels	103 186 475,13	145 046 233,33
Autres charges opérationnelles	63 396 174,83	85 569 964,14
Produits financiers	6 381 944,44	74 159 690,13

Charges financières	62 339 838,51	103 617 720,69
IBS	85 851 495,68	51 330 704,30
Impôts différés	56 133 099,98	2 620 603,86
Participation des travailleurs au bénéfice	70 000 000,00	
CAF	1 098 580 255,98	924 246 606,47
La méthode additive		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	454 126 513,70	313 663 212,73
Dotations aux amortissements et aux provisions	673 527 726,24	650 287 700,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 073 983,96	39 704 307,00
CAF	1 098 580 255,98	924 246 606,47

Source : Elaboré par moi-même sur la base des états financiers de la société.

Figure N° 20 : Présentation de l'évolution la CAF



Source : Elaboré par moi-même sur la base de tableau N° 34.

Interprétation :

Après la fusion, l'entreprise a enregistré une capacité d'autofinancement positive, mais avec une diminution de -15,87% par rapport au dernier exercice avant la fusion.

La CAF positive exprime l'aptitude de l'entreprise à financer elle-même ses besoins de financement.

Cette diminution de la CAF est due à la baisse enregistrée en termes d'excédent brut d'exploitation et de résultat net de l'exercice.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre a été soumis à une étude pratique sur l'EPE STARR SPA pour apprécier la performance de l'entreprise avant et après la réalisation de l'opération de fusion par absorption de l'EPE EPTP SBA SPA, afin de répondre à notre problématique.

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'EPE STARR ainsi que son historique, son domaine d'activité et son organisation. Nous avons ensuite abordé l'opération de fusion par absorption de l'EPE EPTP SBA menée par la STARR. Nous avons présenté l'entreprise absorbée, puis donné les renseignements nécessaires sur cette opération. Ensuite, nous avons étudié la performance financière de l'entreprise STARR sur les deux périodes avant et après la mise en œuvre de la fusion. Nous avons utilisé des outils de mesure représentés par l'analyse de l'activité et l'analyse financière. Ces outils nous ont permis d'illustrer la situation financière de l'entreprise avant et après la fusion par absorption, afin d'évaluer l'impact de cette opération sur la performance financière.

En vois qu'il y a une dégradation de la performance financière de l'EPE STARR SPA après la réalisation de l'opération de fusion par absorption de l'EPE EPTP SBA SPA.

Conclusion générale

Ces dernières années, l'économie algérienne a connu un mouvement significatif d'opérations de fusion par absorption, notamment entre les entreprises publiques économiques. Malgré l'importance de ces opérations, ce mouvement de fusion suscite très peu d'intérêt dans la recherche scientifique en Algérie. En effet, les études académiques et empiriques sur ce sujet restent rares, ce qui laisse un vide dans la compréhension approfondie de ces opérations et des conséquences de ces fusions sur la performance des entreprises. Pour pallier ce manque, nous avons décidé d'étudier l'impact des opérations de fusion-absorption sur la performance financière des entreprises.

Dans un travail de recherche ; il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti. Pour arriver à cette fin, une question a été posée dans notre problématique de départ : « **Quel est l'impact de l'opération de fusion-absorption sur la performance financière de l'entreprise absorbante ?** ».

L'objectif général de cette recherche est d'analyser et de comprendre les opérations de fusion-absorption, ainsi que d'étudier l'impact sur la performance financière de l'entreprise STARR après la réalisation d'une fusion par absorption.

Au terme de ce travail de recherche, il ressort que notre étude a porté sur trois chapitres. Le premier chapitre traite des grandes lignes liées aux opérations de fusion-absorption, et le deuxième chapitre concerne la performance financière de l'entreprise. Le troisième chapitre nous a menés à la réalisation d'une étude comparative dans le temps de la performance financière de l'EPE STARR SPA avant et après la réalisation d'une fusion par absorption d'une autres EPE.

Pour apprécier la performance de cette dernière, nous avons opté pour une étude de la structure financière, des équilibres financiers, des ratios de l'analyse financière tels que les ratios de la structure, de la liquidité et de la rentabilité, ainsi que de l'analyse de l'activité de l'entreprise à travers la mesure des Soldes Intermédiaires de Gestion et de la Capacité d'Autofinancement.

Ce travail de recherche nous a permis de répondre aux questions de notre problématique :

- La fusion-absorption est une opération consistant à regrouper deux ou plusieurs sociétés dans une société préexistante. Dans ce cadre, une société absorbe une autre société, recueillant tous ses actifs et passifs, ce qui entraîne la disparition de la société absorbée. Souvent motivées par des raisons stratégiques, ces opérations sont réglementées par le Code de commerce.
- Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de la performance financière des entreprises. La méthode couramment utilisée est celle de l'évaluation par les outils d'analyse financière, qui incluent l'équilibre financier, les ratios de la structure financière, la liquidité, la rentabilité, ainsi que l'évaluation par l'analyse de l'activité, en mesurant les SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion) et la CAF (Capacité d'Autofinancement).

- L'opération de fusion par absorption a eu un effet négatif sur la performance financière de l'entreprise absorbante. L'EPE STARR a subi une détérioration de son équilibre financier. La fusion a eu un impact négatif sur les ratios de structure, de liquidité, de rentabilité et sur l'effet de levier. Le même effet a été enregistré sur les Soldes Intermédiaires de Gestion ainsi que sur la Capacité d'Autofinancement.

Les résultats qu'on a pu obtenir de cette étude :

- La fusion-absorption est une opération consistant à regrouper deux ou plusieurs sociétés dans une société préexistante. Ce résultat a confirmé notre première hypothèse : une opération de fusion-absorption vise généralement à consolider deux entreprises en une seule entité.
- On peut mesurer la performance financière d'une entreprise à travers l'évaluation des outils d'analyse financière et par l'analyse de l'activité de cette entreprise. Ce résultat a confirmé notre deuxième hypothèse : Pour déterminer la performance d'une entreprise, on utilise plusieurs méthodes d'évaluation, dont les principales sont des méthodes comptables, en analysant les états financiers.
- La fusion-absorption de l'EPE EPTP SBA a eu un impact négatif sur la performance financière de l'EPE STARR. Ce résultat a exclu notre troisième hypothèse : L'opération de fusion-absorption permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise absorbante, EPE STARR.

Nous avons axé nos recommandations sur trois volets essentiels :

Analyse exhaustive des risques juridiques et réglementaires : Avant de procéder à une fusion-absorption, il est impératif de mener une analyse approfondie des risques juridiques et réglementaires associés à l'opération. Cela peut inclure l'examen des lois du travail, des règlements environnementaux, des réglementations sectorielles et des obligations fiscales. En identifiant les risques et en mettant en place des mesures d'atténuation appropriées, les entreprises peuvent minimiser les perturbations et les litiges juridiques qui pourraient survenir après la fusion.

Considérations économiques, juridiques et sociales : Lorsque nous parlons des fusions d'entreprises, il est crucial de reconnaître que le succès de l'opération ne dépend pas uniquement des aspects financiers. Les facteurs économiques, juridiques et sociaux jouent un rôle essentiel dans la détermination de la viabilité et de la durabilité de la fusion. Par exemple, la compatibilité des cultures d'entreprise, la conformité réglementaire et la réputation des entreprises impliquées peuvent grandement influencer la performance globale de la fusion. Par conséquent, il est important pour les parties prenantes de prendre en compte ces facteurs lors de la planification et de l'exécution de l'opération.

Évaluation régulière des résultats et ajustement de la stratégie : Une fois l'opération de fusion-absorption réalisée, il est essentiel que les entreprises continuent d'évaluer régulièrement les résultats obtenus. Cela implique de surveiller de près les performances financières, opérationnelles et stratégiques de l'entreprise fusionnée afin d'identifier les tendances, les défis et les opportunités émergents. En ajustant stratégiquement les objectifs initiaux, les plans d'intégration et les politiques de gestion en fonction de ces évaluations, les entreprises peuvent rester agiles et réactives aux changements du marché et de l'environnement commercial.

Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce travail :

- Difficulté d'accès aux documents de la fusion-absorption ;
- L'insuffisance de temps consacré à l'élaboration de ce travail, car nous avons aimé approfondir et étendre notre champ de recherche.

Ce travail ne prétend pas répondre à toutes les interrogations soulevées par ce thème. Certaines questions, laissées en suspens, pourraient faire l'objet de recherches futures. Voici quelques exemples :

- Impact des fusions par absorption sur la performance boursière des entreprises cotées ;
- Impact de fusion entre filiales sur la performance financière de la holding ;
- Analyse comparative des performances financières : fusions verticales versus fusions horizontales ;
- Traitement comptable et fiscal des opérations de fusion par absorption ;
- Stratégies de gestion du changement post-fusion.

Bibliographie

1. Ouvrages

- 1) AMELON Jean Louis, « Gestion Financière », 2^{ème} édition, Edition MAXIMA, Paris, France, 2000.
- 2) BAILLY Jean-Paul, « comment accroître la performance par un meilleur management », Edition Dunod, Paris, France, 2005.
- 3) BARATAY christelle, « DSCG 4 - Comptabilité et audit », Edition Gualino, Paris, France, 2023.
- 4) BEAUJOLLIN-BELLET Rachel et SCHMIDT Géraldine, « les restructurations des entreprises », Edition la découverte, Paris, France, 2012, P 07.
- 5) BEITONE Alain, DOLLO Christine , LEGARDEZ Alain, « Dictionnaire des sciences économiques », ARMAND COLIN, Paris, France, 1991.
- 6) BERTIN Elisabeth, GODOWSKI Christophe et KHELASSI Rédha, « Manuel Comptabilité et Audit », édition Berti, Alger, Algérie, 2013.
- 7) BLANDIN Gérard, « Dictionnaire des fusions et acquisitions », Arnaud Franel, Paris, France, 2016,
- 8) COHEN Elie, « Gestion financier et développement de l'entreprise », Edition EDICEF, France, 1991.
- 9) COLASSE Bernard, « gestion financière de l'entreprise », 3^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, France, 1982.
- 10) CONSO Pierre, HEMICI Farouk, « Gestion financière de l'entreprise », 10^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, France, 2002.
- 11) DAYAN Armand, « Manuel de gestion », Edition ELLIPSES, Paris, France, 2008.
- 12) DINH yanick, « Les fusions scission et apports partiels d'actif », Edition ESKA, Paris, France, 2000.
- 13) DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, France, 2011.
- 14) DORIATH. B, LOZATO. M, MENDES. P et NICOLLE. P, « comptabilité et gestion des organisations », éditions Dunod, Paris, France, 2008.
- 15) Editions Francis Lefebvre, « Mémento comptable 2024 », Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2023.
- 16) EVRAERT Serge, « Analyse et diagnostic financier », 2^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, France, 1992.
- 17) GRANDGUILLOT Francis et Béatrice, « Analyse de l'activité et du risque d'exploitation - Analyse fonctionnelle - Analyse patrimoniale - Ratios - Tableau de financement - Éléments prévisionnels », Ed. 20, Edition Gualino, Paris, France, 2016.
- 18) HOARAU Christian, « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes », librairie Vuibert, Paris, France, 2008.
- 19) HUBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », éd.4, Edition Dunod, Paris, France, 2010.
- 20) HUBERT de la brulerie, « Analyse financière, information financière et diagnostic », Edition Dunod, Paris, France, 2002.

- 21) LACROIX Monique, « Comptabilité approfondie et révision », Edition Vuibert, Paris, France 1994,
- 22) LAIN Lieritz, « Base de gestion financière », Edition d'organisation, Paris ,France, 1989.
- 23) LANGLOIS George, MOLLET michele, « Gestion financière DECF, DESCF, MSTCF », Edition Foucher, Paris, France, 2002.
- 24) LEGRAND Ghislaine , MARTINI Hubert, « Commerce international », Edition Dunod, Paris, France, 2010.
- 25) LEGROS Georges, « Finance d'entreprise », Edition Dunod, Paris, France, 2010.
- 26) LEGROS Georges, « Ingénierie financière - 2e éd. : Fusions, acquisitions et autres restructurations des capitaux », Edition Dunod, Paris, France, 2023.
- 27) LORINO Philipe, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Edition d'organisation, Paris, France, 1998.
- 28) LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance - 3^{eme} édition », Edition d'organisation, Paris, France, 2003.
- 29) MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, « Fusions Acquisitions: Tous les principes et outils à connaître -7ème édition», Edition Dunod, Paris, France, 2023.
- 30) MELYON Gérard , « Gestion financière », 4^e édition, Edition BREAL, Paris, France, 2007.
- 31) Mémento Fusions et acquisitions, « Mémento Fusions et acquisitions 2023 », Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2023.
- 32) MENDOZA Carla , DELMOND Marie-Hélène, GIRAUD Françoise, LÖNING Hélène,« tableau de bord et balance scorecard », Groupe revue fiduciaire, Paris, France, 2002.
- 33) MOULIN Jean marc, « Répertoire de droit des sociétés–fusion-scission et apport partiel d'actif », 2011, version électronique.
- 34) MOULIN Jean-Marc, « Droit des sociétés et des groupes - 14^e éd », Edition Gualino, Paris, France, 2020.
- 35) PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection la gestion en plus, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, France, 1991.
- 36) PAULINE Able, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », Paris, 2010.
- 37) PINTO Paul, « la performance durable », Edition Dunod, Paris, France, 2003.
- 38) RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, France, 2001.
- 39) SIMONIAN-GINESTE Hélène, « la (dis)continuité en droit », Presses de l'Université Toulouse Capitole, LGDJ - Lextenso Editions, Toulouse, France, 2014.
- 40) VIZZAVONA Patrick, « Gestion financière », édition ATTOL, Paris, France, 2004.
- 41) VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », éd.2, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada.

2. Articles

- 1) AICHI Kamel et CHAOUA Derradji, « Evolution de l'Entreprise Publique Nationale Industrielle et de son rôle au sein de l'économie nationale », Journal of Industrial Economics, Volume 12, Numéro 01, Pages 01-20, 2017.
- 2) BENSARI Redouane, « Company mergers », Dirassat & Abhath the arabic journal of human and social sciences, Volume 16, Numéro 12, Pages 483-492, 2020.
- 3) BOUGANDOURA Abdelhafid, « Subjecting the merger of economic institutions to the control of the Competition Council », Revue critique de droit et sciences politiques, Volume 16, Numéro 16, Pages 137-119, 2021.
- 4) BRABEZ Fatima, BEDRANI Slimane, « La restructuration des industries agro-alimentaires secteur public en Algérie » ; Edition cahier du CREAD, Volume 19, Numéro 64, Pages 5-26, 2003.
- 5) CAUVIN Éric, R. NEUMANN Bruce, L. ROBERTS Michael, « Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers", Comptabilité Contrôle Audit, Tome 16, Numéro 02, Pages 31-47, publié par l'association francophone de comptabilité, France, 2010.
- 6) LAHLOU Cherif, « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie et de management, Volume 07, Numéro 01, Pages 245-275, 2008.
- 7) LEBAS Michel, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995.

3. Rapports

- 1) Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise, 2014. Disponible sur : <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>

4. Thèses et mémoires

- 1) ALBORTCHIRE Adamou, « Le sort des contrats dans les opérations de fusion et scission de sociétés commerciales », Thèse de doctorat, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand, France, 2005.
- 2) CHERIFI Mouldjillali, « les opérations de fusion de sociétés commerciales en Algérie forme de concentrations contrôlées par l'état, Étude de cas d'entreprises publiques économiques en forme des sociétés par action », Thèse de doctorat, Université de Mostaganem, Algérie, 2017-2018.
- 3) GUENOUN Marcel, « le management de la performance publique locale », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Marseille, France, 2009.
- 4) MARANZANA Nicolas, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Strasbourg, France, 2009.

5. Textes législatifs

- 1) Art 610 de code de commerce algérien.
- 2) Art 74 de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.
- 3) Art 756 du code de commerce algérien.

- 4) Art 748 du code de commerce algérien.
- 5) Art 751 du code de commerce algérien.
- 6) Art 749 du code de commerce algérien.
- 7) Art 548 de code de commerce algérien.
- 8) Loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
- 9) Art 09 de l'Ordonnance 95-25, du 25 Septembre 1995, relative aux capitaux marchants de l'Etat.
- 10) Art 24 et 25 de la loi de finances complémentaire de 1994.

6. Sites web

- 1) www.actufinance.fr
- 2) www.algerieinvest.dz
- 3) www.aps.dz
- 4) www.dictionnaire-academie.fr
- 5) www.dzentreprise.net
- 6) www.inter-lignes.com
- 7) www.lalanguefrancaise.com
- 8) www.larousse.fr
- 9) www.sonatrach.com
- 10) www.sonelgaz.dz

Annexes

Annexe N° 01 : Actif de bilan de l'exercice 2016

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
SOCIETE DE TERRASSEMENT D'AMENAGEMENT
ET DE REVETEMENT ROUTIER

SIEGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
TLEMCEM

CAPITAL : 1.630.000.000 DA

BILAN

Exercice Clos le : 31/12/2016

N° d'Identification Fiscal : 099913026221746

N° d'Article d'Imposition : 13016107173



Tableau N°: 01
Edité le: 30/04/20
Heure: 10:07

ACTIF	Note	2016 Brut	2016 Amort. Prov.	2016 Net	2015 Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'Acquisition - Goodwill positif ou Négatif	1				
Immobilisations Incorporelles	2	27 970 000.00	9 448 270.79	18 521 729.21	24 441 166.6
Immobilisations Corporelles	3	9 381 829 038.66	5 114 753 703.03	4 267 075 335.63	4 265 027 718.5
Terrain	3-1	649 279 374.96		649 279 374.96	649 279 374.9
Bâtiments	3-2	264 909 030.93	264 909 009.29	21.64	7 697 508.2
Autres Immobilisation Corporelles	3-3	8 467 640 632.77	4 849 844 693.74	3 617 795 939.03	3 608 050 835.3
Immobilisations en Concession	3-4				
Immobilisations en Cours	4	399 327 964.38		399 327 964.38	
Immobilisations Financières	5	1 246 027 089.29		1 246 027 089.29	1 245 183 577.9
Titres mis en Equivalence	5-1				
Autres Participations et Créances rattachées	5-2				
Autres Titres Immobilisés	5-3				
Prêts et Autres Actifs Financiers non Courants	5-4	1 246 027 089.29		1 246 027 089.29	1 245 183 577.9
Impôts Différés Actif	6	71 979 972.42		71 979 972.42	15 846 872.4
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 127 134 064.75	5 124 201 973.82	6 002 932 090.93	5 550 499 335.6
ACTIFS COURANTS					
Stocks et Encours	7	709 092 639.32		709 092 639.32	392 620 039.3
Créances et Emplois Assimilés	8	5 028 305 377.41	286 611 162.66	4 741 694 214.75	3 973 595 080.3
Clients	8-1	4 704 004 312.67	286 611 162.66	4 417 393 150.01	3 787 328 116.0
Autres Débiteurs	8-2	82 456 562.11		82 456 562.11	81 808 495.2
Impôts et Assimilés	8-3	241 844 502.63		241 844 502.63	104 458 469.0
Autres Créances et Emplois Assimilés	8-4				
Disponibilités et Assimilés	9	450 189 952.61		450 189 952.61	639 884 516.6
Placement et Autres Actifs Financiers Courants	9-1	200 000 000.00		200 000 000.00	600 000 000.0
Trésorerie	9-2	250 189 952.61		250 189 952.61	39 884 516.6
TOTAL ACTIF COURANT		6 187 587 969.34	286 611 162.66	5 900 976 806.68	5 006 099 636.3
TOTAL GENERAL ACTIF		17 314 722 034.09	5 410 813 136.48	11 903 908 897.61	10 556 598 971.9

Annexe N° 02 : Passif de bilan de l'exercice 2016

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
SOCIETE DE TERRASSEMENT D'AMENAGEMENT
ET DE REVETEMENT ROUTIER

SIEGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
TLEMCEM

CAPITAL : 1.630.000.000 DA

BILAN

Exercice Clos le : 31/12/2016

N° d'Identification Fiscal : 099913026221746

N° d'Article d'Imposition : 13016107173



Tableau N°: 01
Edité le: 30/04/20
Heure: 10:07

ACTIF	Note	2016 Brut	2016 Amort. Prov.	2016 Net	2015 Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'Acquisition - Goodwill positif ou Négatif	1				
Immobilisations Incorporelles	2	27 970 000.00	9 448 270.79	18 521 729.21	24 441 166.6
Immobilisations Corporelles	3	9 381 829 038.66	5 114 753 703.03	4 267 075 335.63	4 265 027 718.5
Terrain	3-1	649 279 374.96		649 279 374.96	649 279 374.9
Bâtiments	3-2	264 909 030.93	264 909 009.29	21.64	7 697 508.2
Autres Immobilisation Corporelles	3-3	8 467 640 632.77	4 849 844 693.74	3 617 795 939.03	3 608 050 835.3
Immobilisations en Concession	3-4				
Immobilisations en Cours	4	399 327 964.38		399 327 964.38	
Immobilisations Financières	5	1 246 027 089.29		1 246 027 089.29	1 245 183 577.9
Titres mis en Equivalence	5-1				
Autres Participations et Créances rattachées	5-2				
Autres Titres Immobilisés	5-3				
Prêts et Autres Actifs Financiers non Courants	5-4	1 246 027 089.29		1 246 027 089.29	1 245 183 577.9
Impôts Différés Actif	6	71 979 972.42		71 979 972.42	15 846 872.4
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 127 134 064.75	5 124 201 973.82	6 002 932 090.93	5 550 499 335.6
ACTIFS COURANTS					
Stocks et Encours	7	709 092 639.32		709 092 639.32	392 620 039.3
Créances et Emplois Assimilés	8	5 028 305 377.41	286 611 162.66	4 741 694 214.75	3 973 595 080.3
Clients	8-1	4 704 004 312.67	286 611 162.66	4 417 393 150.01	3 787 328 116.0
Autres Débiteurs	8-2	82 456 562.11		82 456 562.11	81 808 495.2
Impôts et Assimilés	8-3	241 844 502.63		241 844 502.63	104 458 469.0
Autres Créances et Emplois Assimilés	8-4				
Disponibilités et Assimilés	9	450 189 952.61		450 189 952.61	639 884 516.6
Placement et Autres Actifs Financiers Courants	9-1	200 000 000.00		200 000 000.00	600 000 000.0
Trésorerie	9-2	250 189 952.61		250 189 952.61	39 884 516.6
TOTAL ACTIF COURANT		6 187 587 969.34	286 611 162.66	5 900 976 806.68	5 006 099 636.3
TOTAL GENERAL ACTIF		17 314 722 034.09	5 410 813 136.48	11 903 908 897.61	10 556 598 971.9

Annexe N° 03 : Comptes de résultats de l'exercice 2016

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
SOCIETE DE TERRASSEMENT D'AMENAGEMENT
ET DE REVETEMENT ROUTIER

SIEGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
TLEMCCEN

CAPITAL : 1.630.000.000 DA

COMPTES DE RESULTATS

Période du: 01/01/2016 au: 31/12/2016

N° d'Identification Fiscal : 099913026221746

N° d'Article d'imposition : 13010107173



Tableau N°: 03
Edité le: 24/04/2017
Heure: 09:42

Désignations	Note	2016 Net	2015 Net
Chiffres d'affaires	25-1	3 263 785 679.68	3 197 293 500.50
Variation Stocks Produits Finis et En-cours	25-2	- 9 858 152.18	- 1 148 683.72
Production Immobilisée	25-3		
Subventions d'Exploitation	25-4		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	25	3 253 927 527.50	3 196 144 816.78
Achats Consommées	26-1	854 890 218.10	1 050 311 064.87
Services Extérieurs et Autres Consommations	26-2	329 381 325.66	287 828 379.22
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	26	1 184 271 543.76	1 338 139 444.09
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 069 655 983.74	1 858 005 372.69
Charges du Personnel	27-1	804 507 541.89	787 675 048.51
Impôts, Taxes et Versements Assimilés	27-2	50 682 196.40	49 885 262.57
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	27	1 214 466 245.45	1 020 445 061.61
Autres Produits Opérationnels	28-1	103 186 475.13	86 878 269.86
Autres Charges Opérationnelles	28-2	63 396 174.83	10 780 876.36
Dotations Aux Amortissements et aux Provisions	28-3	673 527 726.24	550 157 728.64
Reprises Sur Pertes de Valeur et Provisions	28-4	29 073 983.96	1 989 321.58
V - RESULTAT OPERATIONNEL	28	609 802 803.47	548 374 048.05
Produits Financiers	29-1	6 381 944.44	36 745 000.01
Charges Financières	29-2	62 339 838.51	19 182 750.47
VI - RESULTAT FINANCIER	29	- 55 957 894.07	17 562 249.54
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	30	553 844 909.40	565 936 297.59
Impôts exigibles sur Résultats Ordinaires	31-1	85 851 495.68	84 868 643.78
Impôts différés (Variations) sur Résultats Ordinaires	31-2	56 133 099.98	- 2 622 229.42
Participation des Travailleurs au Bénéfice	31-3	70 000 000.00	60 000 000.00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 392 569 931.03	3 321 757 408.23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 938 443 417.33	2 903 311 983.84
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32	454 126 513.70	418 445 424.39
Eléments Extraordinaires (Produits) (à Préciser)	33-1		
Eléments Extraordinaires (Charges) (à Préciser)	33-2		
XI - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	33		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	34	454 126 513.70	418 445 424.39
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	35		
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	36		
Dont part des Minoritaires (1)	37-1		
Part du Groupe (1)	37-2		

Annexe N° 04 : Actif de bilan de l'exercice 2017

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
 SOCIÉTÉ DE TERRASSEMENT D'AMÉNAGEMENT
 ET DE REVÊTEMENT ROUTIER
 SIEGE SOCIAL : ABOL-TACHFINE BP 104
 TLEMCEM
 CAPITAL : 1.650.000.000 DA

BILAN

Exercice Clos le : 31/12/2017

N° d'identification Fiscal : 099913026221746
 N° d'Article d'Imposition : 13016107173



Tableau N°: 01
 Edité le: 07/06/2018
 Heure: 10:01

ACTIF	N°	2017	2017	2017	2017
		Crut	Amort. Prov.	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'Acquisition - Goodwill positif ou Négatif	1				
Immobilisations Incorporelles	2	29 395 000.00	15 367 708.26	14 027 291.74	16 521 729.21
Immobilisations Corporelles	3	11 121 994 263.69	5 860 054 105.01	5 261 920 157.69	4 267 075 335.63
Terrain	3-1	1 417 235 534.99		1 417 235 534.99	649 279 374.96
Bâtiments	3-2	344 193 931.53	317 076 915.93	27 117 015.60	21.64
Autres Immobilisation Corporelles	3-3	9 360 554 797.20	5 542 987 190.08	3 817 567 607.12	3 617 795 939.03
Immobilisations en Concession	3-4				
Immobilisations en Cours	4	6 562 246.17		6 562 246.17	393 327 964.39
Immobilisations Financières	5	1 246 408 429.93		1 246 408 429.93	1 246 027 089.29
Titres mis en Equivalence	5-1				
Autres Participations et Créances rattachées	5-2				
Autres Titres Immobilisés	5-3				
Prêts et Autres Actifs Financiers non Courants	5-4	1 246 408 429.93		1 246 408 429.93	1 246 027 089.29
Impôts Différés Actif	6	10 923 019.22		10 923 019.22	71 879 972.42
TOTAL ACTIF NON COURANT		12 415 272 959.01	5 875 431 814.26	6 539 841 144.75	6 002 932 095.93
ACTIFS COURANTS					
Stocks et Encours	7	772 050 656.40	1 704 405.59	770 346 250.82	709 092 636.32
Créances et Emplois Assimilés	8	6 156 366 657.47	251 431 220.79	5 904 935 436.69	4 741 694 214.75
Clients	8-1	5 828 301 531.93	251 431 220.79	5 576 870 311.14	4 417 393 150.01
Autres Débiteurs	8-2	90 299 129.70		90 299 129.70	62 456 592.11
Impôts et Assimilés	8-3	237 765 991.84		237 765 991.84	241 844 502.63
Autres Créances et Emplois Assimilés	8-4				
Disponibilités et Assimilés	9	31 082 411.50		31 082 411.50	200 000 000.00
Placement et Autres Actifs Financiers Courants	9-1				
Trésorerie	9-2	31 082 411.50		31 082 411.50	250 189 952.61
TOTAL ACTIF COURANT		6 960 107 725.37	253 135 626.37	6 706 972 099.00	5 800 376 806.68
TOTAL GENERAL ACTIF		19 375 380 684.38	6 128 567 440.63	13 246 813 243.75	11 903 308 902.61

Annexe N° 05 : Passif de bilan de l'exercice 2017

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
 SOCIÉTÉ DE TRASSERMENT D'AMÉNAGEMENT
 ET DE REVÈTEMENT ROUTIER
 SIÈGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
 TLEMCEM
 CAPITAL : 1.680.000.000 DA

BILAN

Exercice Clos le : 31/12/2017

N° d'identification Fiscal : 099913026221746
 N° d'Article d'Imposition : 13016107173



Tableau N°: 02
 Edité le: 07/06/2018
 Heure: 10:08

PASSIF	Note	2017 Net	2016 Net
CAPITAUX PROPRES			
Capital Emis	10	1 680 000 000.00	1 630 000 000.00
Capital non Appelé	11		
Primes et Réserves - Réserves Consolidées (1)	12	2 431 724 906.27	2 008 343 621.98
Ecart de Réévaluation	13		
Ecart d'équivalence (1)	14		
Résultat net - Résultat net part du Groupe (1)	15	313 663 212.73	464 126 513.70
Autres Capitaux Propres - Report à Nouveau	16	48 918 052.88	43 776 920.97
Part de la Société consolidante (1)			
Part des Minoritaires			
TOTAL I		4 474 306 170.88	4 136 247 066.66
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et Dettes Financières	17	5 300 535 612.48	4 554 900 667.74
Impôts (Différés et Provisionnés)	18		
Autres Dettes Non Courantes	19	11 956 174.59	
Provisions et Produits Constatés d'avance	20	94 583 404.23	83 189 634.36
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		5 407 075 251.30	4 638 090 302.10
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et Comptes Rattachés	21	660 531 092.80	571 663 577.91
Impôts	22	438 303 940.45	328 699 396.15
Autres Dettes	23	2 174 812 712.86	2 229 199 764.77
Trésorerie Passif	24	91 784 075.45	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 365 431 821.56	3 129 562 738.83
TOTAL GENERAL PASSIF		13 246 813 243.74	11 903 908 897.61

Annexe N° 06 : Comptes de résultats de l'exercice 2017

E.P.E - S.T.A.R.R - S.P.A
SOCIETE DE TERRASSEMENT D'AMENAGEMENT
ET DE REVETEMENT ROUTIER

SIEGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
TLEMCEM

CAPITAL : 1.690.000.000 DA

COMPTES DE RESULTATS

Période du: 01/01/2017 au: 31/12/2017

N° d'Identification Fiscal : 099913026221746
N° d'Article d'Imposition : 13016107173



Tableau N°: 03
Edité le: 07/06/2018
Heure: 12:17

Designations	Note	2017	2016
		Net	Net
Chiffres d'affaires	25-1	3 045 007 310.56	3 263 785 679.68
Variation Stocks Produits Finis et En-cours	25-2	31 364 534.19	- 9 858 152.18
Production Immobilisée	25-3		
Subventions d'Exploitation	25-4		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	25	3 076 371 844.75	3 263 927 527.50
Achats Consommés	26-1	971 077 050.00	854 890 218.10
Services Extérieurs et Autres Consommations	26-2	378 330 529.45	329 381 325.66
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	26	1 349 407 579.45	1 184 271 543.76
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 726 964 265.30	2 069 655 983.74
Charges du Personnel	27-1	756 939 709.27	804 507 541.89
Impôts, Taxes et Versements Assimilés	27-2	27 086 087.75	50 682 196.40
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	27	942 938 468.28	1 214 466 245.45
Autres Produits Opérationnels	28-1	145 046 233.33	103 186 475.13
Autres Charges Opérationnelles	28-2	85 569 964.14	63 396 174.83
Dotations Aux Amortissements et aux Provisions	28-3	650 287 700.74	673 527 726.24
Reprises Sur Pertes de Valeur et Provisions	28-4	39 704 307.00	29 073 983.66
V - RESULTAT OPERATIONNEL	28	391 831 343.73	609 802 803.47
Produits Financiers	29-1	74 159 690.13	6 381 944.44
Charges Financières	29-2	103 617 720.69	62 339 838.51
VI - RESULTAT FINANCIER	29	- 29 458 030.56	- 56 957 894.07
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	30	362 373 313.17	553 844 909.40
Impôts exigibles sur Résultats Ordinaires	31-1	51 330 704.30	85 851 495.68
Impôts différés (Variations) sur Résultats Ordinaires	31-2	2 620 603.86	56 133 099.58
Participation des Travailleurs au Bénéfice	31-3		70 000 000.00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 335 282 076.21	3 392 669 931.03
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 021 618 862.48	2 938 443 417.33
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32	313 663 212.73	454 226 513.70
Eléments Extraordinaires (Produits) (à Préciser)	33-1		
Eléments Extraordinaires (Charges) (à Préciser)	33-2		
XI - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	33		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	34	313 663 212.73	454 226 513.70
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	35		
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	36		
Dont part des Minoritaires (1)	37-1		
Part du Groupe (1)	37-2		

Annexe N° 07 : Tableau de variation des capitaux propres de l'exercice 2017

E.P.E - STARR - S.P.A

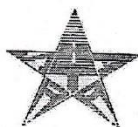
SOCIÉTÉ DE TERRASSEMENT D'AMÉNAGEMENT
ET DE REVÈTEMENT ROUTIERSIEGE SOCIAL : ABOU-TACHFINE BP 104
TLEMCEM

CAPITAL : 1.650.000.000 DA

N° d'Identification Fiscal : 099913026221746

N° d'Article d'Imposition : 13016107173

Exercice: 2017

Etat de Variation des
Capitaux PropresTableau N°: 05
Edité le: 07/06/2018
Heure: 12:42

Rubriques	Note	Capital Social	Prima d'Émission	Ecart de Réévaluation	Résultat Net de l'exercice
Solde au 31 Décembre 2015	42	1 630 000 000.00			2 155 418 621.99
Changement de Méthode Comptable	42-1				
Correction d'Erreurs Significatives	42-2				43 776 920.97
Réévaluation des Immobilisations	42-3				
Profits ou Pertes non Comptabilisés	42-4				
Dividendes Payés	42-5				147 070 000.00
Augmentation de Capital	42-6				
Résultat Net de l'Exercice	42-7				454 126 513.70
Solde au 31 Décembre 2016	43	1 630 000 000.00			2 596 247 056.66
Changement de Méthode Comptable	43-1				
Correction d'Erreurs Significatives	43-2				5 141 131.91
Réévaluation des Immobilisations	43-3				
Profit ou Pertes non Comptabilisés dans le	43-4				
Dividendes Payés	43-5				- 94 305 000.00
Augmentation de Capital	43-6	90 000 000.00	53 559 769.59		
Résultat Net de l'Exercice	43-7				313 663 212.73
Solde au 31 Décembre 2017	44	1 680 000 000.00	63 559 769.59		2 730 746 401.29

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Sommaire	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Résumé	V
Introduction générale	A-D
Chapitre I : Initiations aux opérations de fusion-absorption	
Introduction du premier chapitre	1
Section 01 : Notions et définitions des opérations de fusion-absorption	2
1. Définitions de la fusion	2
1.1. Définition étymologique et linguistique	2
1.2. Définition économique.....	2
1.3. Définition légale	2
1.4. Définition de la fusion selon certains auteurs	2
2. Les formes de fusion	3
2.1. Classification juridique	3
2.1.1. Définitions de la fusion-absorption.....	3
2.1.2. Définitions de la fusion par création de société nouvelle.....	4
2.2. Classification selon les voies de développement.....	5
2.2.1. La fusion horizontale	5
2.2.2. La fusion en conglomérat :.....	5
2.2.3. La fusion verticale.....	5
3. Autres notions voisines à la fusion	5
3.1. L'acquisition	5
3.2. L'apport partiel d'actif.....	5
3.3. Fusion par l'apport des titres	6
3.4. La scission :	6
4. Caractéristiques de l'opération de fusion-absorption	6
5. Fondements juridiques	7
6. Effets des opérations de fusion.....	7
6.1. Date d'effet de la fusion.....	7
6.2. Effets internes	8

6.2.1.	Effets à l'égard des dirigeants.....	8
6.2.2.	Effets à l'égard des associés (apporteurs de capitaux).....	8
6.2.3.	Effet à l'égard des salariés.....	8
6.3.	Effets à l'égard des tiers	8
7.	Motivations des opérations de fusion	9
Section 02 : Montage des opérations de fusion-absorption et sa matérialisation comptable		
.....		10
1.	Les procédures de réalisation de la fusion-absorption.....	10
1.1.	La phase préparatoire.....	10
1.1.1.	Études et négociations.....	10
1.1.2.	L'élaboration d'un projet de fusion.....	10
1.1.3.	La publicité du projet de fusion.....	11
1.2.	La phase d'exécution du projet de fusion	11
1.3.	La phase de dépôt et de la publicité de la fusion-absorption	12
2.	Traitement comptable des opérations de fusion-absorption.....	13
2.1.	Détermination de la valeur d'apports.....	13
2.1.1.	Apport en valeur comptable	13
2.1.2.	Apport en valeur réelle.....	13
2.2.	Enregistrements comptables.....	13
2.2.1.	Les sociétés en présence, absorbante et absorbée, ne détiennent aucune participation.....	14
2.2.2.	L'absorbante détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbée.....	16
2.2.2.1.	La fusion renonciation.....	17
2.2.2.2.	La fusion allotissement.....	18
2.2.3.	La société absorbée détient préalablement à la fusion une participation dans la société absorbante	19
2.2.4.	Participations réciproques entre la société absorbante et la société absorbée	19
Section 03 : Les opérations de fusion-absorption dans le contexte algérien		21
1.	Cadre des opérations de fusion-absorption en Algérie	21
1.1.	Restructuration des entreprises publiques algériennes	21
1.1.1.	Le passage à l'autonomie de gestion des EPE.....	21
1.1.2.	La transformation des fonds de participation en holdings publics	22
1.1.3.	Création des sociétés de gestion des participations SGP	23
1.1.4.	Création de nouveaux groupes publics	23
1.2.	Privatisation des entreprises publiques	23

2. Modèles d'opérations de fusion-absorption en Algérie.....	24
2.1. La Fusion-absorption des EPE NAFTEC SPA, EGZIA SPA et EGZIK SPA par SONATRACH.....	24
2.2. La fusion-absorption par SONELGAZ de CREDEG, SMT et SAT-INFO.....	24
2.3. Les fusions-absorptions et la restructuration du groupe SONELGAZ.....	25
2.4. La fusion-absorption de SAFIR SPA par SARPI SPA.....	26
Conclusion du premier chapitre.....	27
Chapitre II : La performance financière de l'entreprise	
Introduction du deuxième chapitre.....	28
Section 01 : Cadre conceptuel de la performance	29
1. La notion de la performance.....	29
2. Les formes de la performance	33
2.1. Performance externe	33
2.2. Performance interne.....	33
2.2.1. La performance économique	33
2.2.2. La performance financière.....	33
2.2.3. La performance stratégique	33
2.2.4. La performance organisationnelle.....	34
2.2.5. La performance sociale	34
2.2.6. La performance managériale	34
2.2.7. La performance humaine.....	35
2.2.8. La performance commerciale	35
2.2.9. La performance sociétale.....	35
3. Les piliers de la performance	36
Section 02 : Approche financière de la performance.....	38
1. La notion de la performance financière	38
2. Les indicateurs de la performance financiers.....	38
2.1. Définition d'un indicateur	38
2.2. Les critères de qualité d'un bon indicateur.....	39
2.3. Types d'indicateur de performance.....	39
2.4. Les indicateurs financiers.....	39
2.4.1. La rentabilité.....	39
2.4.2. La profitabilité	41
2.4.3. L'autofinancement	41
Section 03 : les outils d'évaluation de la performance financière.....	43
1. L'évaluation par les outils de l'analyse financière.....	43

1.1.	L'analyse par la méthode de l'équilibre financier	43
1.1.1.	Le fonds de roulement.....	43
1.1.1.1.	Définition du fonds de roulement	43
1.1.1.2.	Calcul du fonds de roulement	43
1.1.1.3.	Interprétation du fonds de roulement	44
1.1.1.4.	L'évolution du fonds de roulement	44
1.1.2.	Le besoin en fonds de roulement	45
1.1.2.1.	Définition de besoin en fonds de roulement	45
1.1.2.2.	Calcul du besoin en fonds de roulement.....	45
1.1.2.3.	Interprétation de BFR.....	46
1.1.3.	La trésorerie nette	46
1.1.3.1.	Définition de la trésorerie nette.....	46
1.1.3.2.	Calcul de la trésorerie nette	47
1.1.3.3.	Interprétation du la trésorerie nette	47
1.2.	L'analyse par la méthode des ratios :	47
1.2.1.	Définition d'un ratio.....	47
1.2.2.	Les types de ratios.....	48
1.2.2.1.	Les ratios de structure financière	48
1.2.2.2.	Les ratios de liquidité ou de trésorerie	49
2.	L'évaluation par l'analyse de l'activité	50
2.1.	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	50
2.1.1.	La marge commerciale	51
2.1.2.	La production de l'exercice	51
2.1.3.	La valeur ajoutée produite	51
2.1.4.	L'excédent brut d'exploitation.....	51
2.1.5.	Le résultat d'exploitation.....	52
2.1.6.	Le résultat courant avant impôts.....	52
2.1.7.	Le résultat exceptionnel	52
2.1.8.	Le résultat net	52
2.2.	La Capacité d'Autofinancement	53
2.2.1.	Définition de la CAF.....	53
2.2.2.	Calcul de la CAF.....	53
	Conclusion du deuxième chapitre	54
	Chapitre III : EPE STARR comme illustration des développements théoriques	
	Introduction du troisième chapitre	55

Section 01 : Présentation de l'EPE STARR	56
1. Présentation de la STARR.....	56
2. Historique de la STARR.....	56
3. Domaines d'activité de la société	57
4. Organisation de l'entreprise	58
4.1. Organigramme	58
4.2. Direction Générale.....	58
4.3. Département du contrôle de gestion	59
4.4. Département d'audit interne	59
4.5. Département comptabilité et finance	59
4.5.1. Service comptabilité et finance.....	59
4.5.2. Service comptabilité analytique et budget.....	59
4.5.3. Service de facturation et recouvrement.....	59
3.6. Département des Ressources Humaines	59
3.6.1. Service du Personnel.....	60
3.6.2. Service de Gestion de la Paie	60
3.6.3. Service de Formation et Gestion des Carrières	60
3.7. Département des ressources matérielles et infrastructures.....	60
3.7.1. Service de Gestion des Matériels-Engins-Équipements	60
3.7.2. Service des Approvisionnements	60
3.7.3. Service de Maintenance	61
3.8. Département Commerciale et Engineering	61
3.8.1. Service commercial.....	61
3.8.2. Service Engineering	61
3.8.3. Service informatique	62
3.9. Département travaux.....	62
3.9.1. Service Production.....	62
3.9.2. Service de Réalisation de Travaux.....	62
3.9.3. Service de la Gestion des Projets.....	62
Section 02 : la fusion-absorption par l'EPE STARR de l'EPE EPTP SBA	63
1. Présentation de la société absorbée.....	63
2. Renseignements sur l'opération de fusion par absorption	65
2.1. Motifs et buts de l'opération	65
2.2. Lien préexistante entre les deux sociétés impliquées dans la fusion.....	66
2.3. Date d'effet de la fusion.....	66
2.4. Rémunération des apports	66

2.5.	Aspect comptable et financier de l'opération.....	66
2.5.1.	Méthodes d'évaluation utilisée	66
2.5.2.	Détermination de rapport d'échange	68
.2.6	Conséquences de la fusion sur la société absorbante.....	69
Section 03 :	Mesure de l'effet sur performance financière l'entreprise absorbante	70
1.	Analyse de la structure des bilans en grandes masses avant et après l'opération	70
2.	Analyse des indicateurs de l'équilibre financier.....	75
3.	Analyse par la méthodes des ratios.....	77
3.1.	Les ratios de la structure financière	77
3.2.	Les ratios de liquidité.....	78
3.3.	Les ratios de rentabilités.....	80
4.	Analyse des soldes intermédiaire de gestion (SIG)	81
5.	Analyse de la capacité d'autofinancement	84
	Conclusion du troisième chapitre.....	87
	Conclusion générale	88
	Bibliographie.....	91
	Annexes	95
	Table des matières.	