

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Diagnostic financier des entreprises en difficultés financières

Cas : SEAAL

Élaboré par :

HARITI BOUCHRA

Encadré par :

Pr. IHADDADEN ATMEN

Lieu de stage : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)

Période de stage : du 01/03/2023 au 30/03/2023

Année universitaire : 2022/2023

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Diagnostic financier des entreprises en difficultés financières

Cas : SEAAL

Élaboré par :

HARITI BOUCHRA

Encadré par :

Pr. IHADDADEN ATMEN

Lieu de stage : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)

Période de stage : du 01/03/2023 au 30/03/2023

Année universitaire : 2022/2023

Dédicace

Avec un énorme plaisir et une immense joie que je dédie ce travail :

*A la lumière de mes jours, la source de tendresse, de patience et de générosité, l'exemple du dévouement, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi ; **Maman** que j'adore.*

*A mon exemple éternel, mon soutien moral celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, **mon père** que dieu le tout puissant te préserve et t'accorde santé, bonheur et une longue vie.*

*A mon idole, mon très cher frère **Abdelghani** ;*

Je n'oublierai jamais ce que t'as fait pour moi, tu été toujours présent pour les bons conseils et motivation, ton soutien m'a été un grand secours au long de ma vie, veuillez trouver dans ce modeste travail ma reconnaissance pour tous tes efforts.

*A mes très belles et chers sœurs **Maroua** et **Halla** ;*

Votre gentillesse et votre soutien ne m'ont jamais fait défaut, vous êtes plus que des sœurs, vous êtes mes amies, vous êtes mes confidentes, mes complices, toute ma reconnaissance et ma profonde gratitude...

À tous mes amis de l'école supérieure de commerce et plus particulièrement : Rachid, Abdelatif, Wiam, Yousra et Kamel.

À tous nos enseignants, pour leur bienveillance et leur contribution à notre solide formation.

A ceux qui vont lire ce modeste travail dans le futur.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères à notre DIEU le Tout-Puissant de m'avoir guidé, d'avoir illuminé et éclairé mon chemin, de m'ouvrir les portes du savoir et de me donner la force et la volonté qui m'ont permis de réaliser ce travail.

Je tiens à remercier infiniment en premier lieu Pr IHADDADEN 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 pour toute l'équipe de la direction de l'entreprise SEAAL précisément Mr. MOUHOUNE, Mr BELHAOUA, Mr BOUCHENINE, Mme Fadhila, Mr MEHDI ; qui ont été d'une amabilité sans réserve, Pour leurs accueils chaleureux qu'ils m'ont réservés et pour leurs conseils et orientations.

Finalement, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma famille ma source de motivation qui m'a toujours soutenue, ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la présentation de ce mémoire en m'offrant la possibilité d'avancer toujours.

Dédicace	
Remerciements	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	A_E
Chapitre I : Approche théorique du diagnostic financier et l'analyse financière	
Introduction du chapitre.....	01
Section 01 : le diagnostic financier et l'analyse financière : définition et objectifs.....	02
Section 02 : les outils du diagnostic financier.....	10
Section 03 : la performance et la structure financière.....	16
Conclusion du chapitre.....	27
Chapitre II : Le contenu d'un diagnostic financier des entreprises en difficultés financières	
Introduction du chapitre.....	28
Section 01 : généralités sur les entreprises en difficultés.....	29
Section 02 : le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés.....	43
Section 03 : les prévisions des difficultés.....	68
Conclusion du chapitre.....	78
Chapitre III : la mise en place d'un diagnostic financier au sein d'une entreprise en difficultés financières cas de la SEAAL	
Introduction du chapitre.....	79
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	80
Section 02 : diagnostic de la situation financière du SEAAL.....	87
Section 03 : discussion des résultats et les recommandations.....	102
Conclusion du chapitre.....	108
Conclusion générale.....	109
Bibliographie.....	113
Annexe.....	118
Table des matières.....	121

Abréviation	Signification
ADE	Algérienne Des Eaux
AF	Autofinancement
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BFRE	Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation
CA	Le Chiffre d'Affaire
CAF	Capacité d'Autofinancement
CP	Capitaux Propres
CPA	Crédit Populaire Algérien
CR	Le Compte du Résultat
DCT	Dettes à Court Terme
DD	Développement Durable
DFC	Direction des Finances et Comptabilités
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DLT	Dettes à Long Terme
ECF	Etats Comptables et Financiers
FRNG	Fond de Roulement Net Global
FRP	Fond de Roulement Propre
HT	Hors Taxe
IAS	International Accounting Standards
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
ISO	International Organization of Standardization (Organisation Internationale pour la Normalisation)
MC	Marge Commerciale
ONA	Office National d'Assainissement
PE	Production de l'Exercice
RAII	Résultat Avant Intérêts et Impôts
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RE	Résultat d'Exploitation
RN	Résultat Net
RRC	Ratio de Rentabilité Commerciale
RRE	Ratio de Rentabilité Economique

RRF	Ratio de Rentabilité Financière
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SEAAL	Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SPA	Société Par Action
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TTC	Toutes Taxes Comprises
VA	Valeur Ajoutée
VI	Valeur Immobilisé

N°	Titre du tableau	Page
01	le bilan	13
02	les résultats sur les causes de la défaillance des entreprises	37
03	Les ratios de structure financière	56
04	Les taux de profitabilité financière	60
05	Les taux de profitabilité économique	61
06	Présentation des SIG	65
07	Calcul de la CAF à partir de l'EBE	67
08	Calcul de la CAF à partir du résultat net	67
09	Les produits et services du SEAAL	83
10	le calcul du FRNG par le haut du bilan du 2017 à 2021	88
11	Le calcul du BFR du 2017 à 2021	89
12	Les ratios de l'équilibre financier de SEAAL du 2017 à 2021	90
13	Evolution du CA et du MC	92
14	Evolution de la valeur ajoutée de 2017 à 2021	93
15	Intégration et répartition de la valeur ajoutée	94
16	Mesure de la profitabilité de l'entreprise	95
17	Les ratios de la structure financière entre 2017 et 2021	96
18	Tableau de calcul de la CAF	97
19	Tableau de calcul de l'AF	98
20	Ratios de solvabilité de la SEAAL entre 2017 et 2021	99
21	Calcul des ratios de liquidité de la SEAAL du 2017 à 2021	100
22	Ratios de rentabilité de l'entreprise	100
23	Synthèse des points forts et faibles de la SEAAL	101

N°	Titre de la figure	Page
01	Le principe d'analyse de la solvabilité	05
02	Le principe d'analyse de la performance	06
03	Différentiation schématique des démarches d'analyse.	11
04	Les sources de financement d'une entité	18
05	Le triangle de la performance	21
06	Les piliers de la performance	22
07	L'état de santé financière de l'entreprise	31
08	La répartition de l'effectif global par genre	82
09	Le déroulement des activités du SEAAL	83
10	La variation du FRNG entre 2017 et 2021	88
11	La variation du BFR dans la période 2017 à 2021	89
12	La variation de la trésorerie nette entre 2017 à 2021	90
13	Evolution du chiffre d'affaires et de la marge commerciale entre 2017 et 2021	92
14	Evolution de la valeur ajoutée durant les cinq exercices	93
15	La variation de la CAF de l'entreprise SEAAL	98

Résumé

Le diagnostic financier est un outil d'analyse dynamique qui prend en compte les performances passées d'une entreprise ainsi que sa stratégie d'évolution à travers des données financières et des informations comptables. Il permet aussi de déterminer la santé de l'entreprise en faisant sortir les sources de difficultés et l'ensembles des mesures à prendre pour optimiser son avenir.

L'entreprise comme étant un agent économique majeur dans le développement de la société peut rencontrer au cours de son cycle de vie de nombreuses difficultés sur différents plans, le plus souvent sur le plan financier.

L'objectif de ce travail est de montrer l'importance de faire un diagnostic financier pour les entreprises face à des difficultés financières afin d'apprécier l'entreprise aussi bien dans sa structure, son fonctionnement et son environnement, et pour rendre l'objectif réelle l'étude est faite pour une entreprise en difficulté à travers le traitement de la problématique suivante : « **Quelles sont les principales sources de difficultés financières de l'entreprise SEAAL, et comment peut-on les prouver ?** ». Toute employant des méthodes d'analyses. Parmi eux on a : L'analyse de l'équilibre financier, l'analyse par la méthode des ratios, l'analyse de l'activité, de la rentabilité et de l'endettement de cette entreprise.

On a pu arriver à dire que la SEAAL présente un déséquilibre financier considérable, les ratios et autres indicateurs financiers montrent qu'elle n'est ni solvable ni rentable, son activité n'est pas très au point ce qui la faire face à de nombreux problèmes qui menacent sa pérennité.

Mots clés : diagnostic financier, entreprise en difficulté, la rentabilité, les méthodes d'analyses, l'équilibre financier.

Summary

Financial diagnosis is a dynamic analysis tool that takes into account a company's past performance and future strategy, based on financial data and accounting information. It also enables us to determine the health of the company, highlighting the sources of difficulties and the measures to be taken to optimize its future.

As a major economic agent in the development of society, a company may encounter a number of difficulties over the course of its life cycle, most often on the financial front.

The aim of this study is to demonstrate the importance of a financial diagnosis for companies facing financial difficulties, in order to assess the company in terms of its structure, operations and environment. To make this objective a reality, the study is carried out for a company in difficulty, by addressing the following problem: « **What are the main sources of financial difficulties for the SEAL company, and how can we prove them?** ». All using analytical methods, these include: Analysis of financial equilibrium, analysis using the ratio method, analysis of this company's activity, profitability and indebtedness.

SEAL's financial imbalance is considerable, as ratios and other financial indicators show that it is neither solvent nor profitable, and its business is not very well developed, which means that it faces a number of problems that threaten its survival.

Key words: financial diagnosis, company in difficulty, profitability, analysis methods, financial equilibrium.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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 étant donné qu'en exerçant son activité, son objectif majeur est la création de la richesse et de l'emploi.

Le paysage économique algérien, dans la perspective d'un développement sain et durable, a connu au cours de ces dernières années des réformes structurelles concrétisant le passage à l'économie de marché, réformes qui soumettent les entreprises publiques et privées à des contraintes pour assurer leur pérennité. Dès lors, il devient fondamental de savoir décrypter, à travers les états financiers, les forces et les faiblesses, actuelles et futures, pour parvenir à formuler un jugement relatif à la situation et aux performances.

Étant donné que la conjoncture mondiale devient de plus en plus difficile et de plus en plus non maîtrisable par un grand nombre d'entreprises ce qui ébranle leur rentabilité, fragilise la solidité de leur structure financière et affaiblit leurs positions face à la concurrence. Cette situation alarmante se confirme continuellement par le nombre croissant des entreprises en difficultés souffrant des problèmes de trésorerie et/ou de rentabilité.

Les différentes crises que l'Algérie a connues ont entraîné une perte d'activité importante, une nette dégradation du marché du travail et des finances publiques d'où l'augmentation du nombre des entreprises en difficultés.

La difficulté d'une entreprise est la résultante de l'influence de facteurs de différentes natures qui causent, s'ils ne sont pas pris en charge au moment opportun, un processus de dégradation peut se déclencher et mènera à la disparition de l'entité économique.

Comme dans toute activité humaine, la logique impose d'analyser d'abord la situation avant d'agir. Dans l'entreprise, cet état des lieux constitue le diagnostic. Qui doit être mené au plan financier, il s'agit de diagnostic financier. Cette dernière s'intéresse à la mesure de l'état de santé de l'entreprise et constitue un volet important d'opération d'analyse. Il a un rôle d'information et de communication, permet de comprendre l'évolution passée de l'entreprise et de juger son potentiel de développement.

Il est donc indispensable que les dirigeants disposent d'indicateurs de gestion qui les renseignent sur la situation financière de l'entreprise (bilan) ainsi que sa performance financière (compte de résultat), et qui leur permettent de prendre à temps les décisions adéquates.

Ça ce qui nous a poussé vers une recherche approfondie en terme du diagnostic financier et son rôle dans la prise des décisions afin d'améliorer la situation financière de l'entreprise à travers le traitement de la problématique suivante :

« Quelles sont les principales sources de difficultés financières de l'entreprise SEAAL, et comment peut-on les prouver ? ».

Pour que l'étude de la problématique sera simplifiée un ensemble de sous questions fera l'objet de réponses adéquates à cette problématique, toute en étudiant les variables principales indépendamment, ce qui nécessite de répondre aux questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment le diagnostic et l'analyse financière mesure-t-elles à la fois la situation et la performance financières de l'entreprise ?
- ✓ Comment savoir qu'une entreprise est en difficulté financière et économique ?
- ✓ Quels sont les outils utilisés pour faire une analyse du diagnostic financier pour de telles situations ?

L'ensemble de ces questions nous mène à penser et à suggérer des hypothèses, qui peuvent nous aider à tracer le chemin de notre étude pour arriver à un raisonnement propre et applicable au sein de l'entreprise objet de notre recherche.

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, on part respectivement des hypothèses, principale et secondaires, suivantes :

« Les sources de difficultés financières proviennent de l'inadaptation des moyens de financement aux emplois. Ces difficultés sont prouvées en employant les moyens et les outils d'un diagnostic financier ».

- ✓ **H1** : la société SEAAL n'arrive pas à s'autofinancer à travers ces résultats.

- ✓ **H2** : la société SEEAL n'arrive pas à honorer ses dettes par conséquent elle est en difficultés financières.

- ✓ **H3** : les outils utilisés sont les mêmes outils d'une analyse financière.

Le choix du thème :

On a remarqué pendant nos études que les économistes étudient souvent les entreprises saines, parlent toujours des méthodes pour mieux rentabiliser une entreprise, des méthodes pour garder l'entreprise en bonne santé financière, des méthodes de prévision des crises, les plans de financement des entreprises saines ...etc. Mais rares sont ceux qui parlent des entreprises en difficultés, sachant que dans le contexte mondial et particulièrement algérien le nombre des entreprises en difficultés ne cesse d'augmenter donc on a décidé de mener une recherche sur ce sujet surtout que ce thème se concorde parfaitement à notre spécialité.

L'objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche consiste à proposer des outils d'analyses pour les entreprises en difficultés et apporter une réponse circonstanciée aux nombreuses préoccupations qui harcèlent quotidiennement les responsables d'entreprises en difficultés que leurs soucis majeurs consistent à assurer des moyens de financement qui assurent la pérennité de l'entité économique.

En effet dans la période de récession et ralentissement économique actuelle et dans un environnement instable et face à ces différentes perturbations les entreprises sont de plus en plus menacées par une diversité de risque. Les entreprises en difficultés deviennent des champs de recherches privilégiés.

La démarche méthodologique :

Pour la rédaction de notre mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique.

La méthode descriptive : une recherche documentaire qui résume les plus essentielles des approches, selon leurs auteurs, sur les notions essentielles, sur les entreprises en difficultés et sur les outils d'analyses et du diagnostic financier possible pour ces entreprises.

La méthode analytique : repose sur l'application des informations collectés et renforcées par une étude empirique afin de connaître les aspects techniques du diagnostic financier des entreprises en difficultés.

Structure du travail :

Pour bien mener notre recherche, nous avons élaboré un plan de travail qui présente trois chapitres comme suit :

✓ **La partie théorique : sera développée sur deux chapitres :**

Le premier chapitre traite les concepts du diagnostic financier et de l'analyse financière, de faire la distinction et la relation entre ces deux derniers, ainsi que de montrer le contenu du diagnostic financier à travers le traitement des différents outils.

Le deuxième chapitre consiste à illustrer le concept de l'entreprise en difficulté et ses caractéristiques et souligner leurs causes ainsi que les méthodes de diagnostic financier et les méthodes de prévisions des difficultés.

✓ **La partie pratique :**

Dans le cadre de la deuxième partie comportant le troisième chapitre on a opté pour une bref présentation sur l'organisme d'accueil sur laquelle on a appliqué l'ensemble des outils du diagnostic financier pour l'analyse de la situation financière de l'entreprise, et on a terminé par des recommandations pour faire face à sa situation afin de pouvoir garantir sa pérennité et sa performance financière.

Revue de littérature et études empiriques :

Sur l'échelle internationale, plusieurs écrits ont été consacrés à l'aspect financier et comptable de ce thème, qui sont affichés dans la bibliographie. Parmi eux on peut citer :

- ✓ **MALECOT.J, 1991, « Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature », Revue d'économie financière.**
- ✓ **ALAIN COULAUD, Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise, Edition Démos.**
- ✓ **BRILMAN.J, Gestion de crise et redressement d'entreprises, HOMMES et TECHNIQUES, paris, 1986.**
- ✓ **ÉRIC.S, 2006, « la renégociation financière des entreprises en difficultés », Revue française de gestion, Ed Lavoisier.**

Par contre sur l'échelle nationale, on trouve des études consacrés pour ce thème à titre indicatif, les thèses et mémoires suivants :

- ✓ **Mémoire de master en sciences de gestion : l'entreprise en difficulté, diagnostic et redressement (cas CO.GR.AL).**
- ✓ **Mémoire de master en sciences de gestion : redressement financière des entreprises en difficultés financières (cas de la SNTF).**
- ✓ **Mémoire de master en sciences de gestion : L'impact de la structure financière sur la performance de l'entreprise (cas des grandes entreprises privées algériennes).**

Chapitre I :

*Approche théorique du
diagnostic financier et l'analyse
financière*

Introduction

Pour arriver à apprécier la situation et la performance financière d'une entreprise et identifier ses forces et ses faiblesses, nous avons fait appel à deux outils très efficaces et efficients qui sont le diagnostic financier et l'analyse financière, « Car déjà la dernière constitue un élément de transcrire la réalité économique de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité »¹.

Le diagnostic financier ou l'analyse financière de toutes entreprises nécessite une approche qui utilise des documents financiers essentiels fournis annuellement par les services comptables de l'entreprise, l'ensemble des informations extrait des documents sont capables de participer à l'évaluation de la situation financière en recourant à des paramètres propres à toute analyse ou diagnostic financier.

Pour cela dans ce premier chapitre Il nous semble utile de présenter les éléments de base dans la mesure où elle nous permettra d'avoir une compréhension globale et synthétique des fondements du diagnostic financier et de l'analyse financière, dans le but de nous permettre d'élaborer un travail conséquent.

En effet ce chapitre comportera trois sections : la première sur les notions du diagnostic financier et de l'analyse financière afin de voir la relation et de faire la distinction entre eux ; la deuxième section présentera les outils du diagnostic financier à travers le traitement de son contenu ; la dernière section reprend les notions de base sur la performance et la structure financière.

¹ LEGROS.G, « **Mini manuel de finance d'entreprise** », édition Dunod, Paris, 2010, p01.

Section 01 : le diagnostic financier et l'analyse financière : définition et objectifs

Le diagnostic financier et l'analyse financière se rapportent à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise, le but de cette analyse est de fournir, à partir d'informations d'origines diverses, une vision synthétique qui fasse ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant à prendre une décision au niveau de l'entreprise à diagnostiquer.

Dans ce qui suit on évoquera en premier lieu les définitions du diagnostic financier et de l'analyse financière ainsi que les objectifs. En second lieu, on présentera les différents outils du diagnostic financier. On terminera par le traitement de la performance et de la structure financière.

1. L'évolution historique du diagnostic et de l'analyse financière

L'analyse financière apparaît au Moyen Age avec la naissance de la comptabilité générale, et ses méthodes sont le fruit d'une évaluation que l'on peut distinguer en cinq étapes :

Aux milieux des années cinquante, deux tendances apparaissent. D'une part, les études évoluent dans la direction de la théorie financière et les problèmes de choix des investissements. Et d'autre part, l'évolution de l'économie et la concurrence accrue se traduisent par un accroissement des besoins d'une gestion de qualité et, de ce fait, par le développement d'une analyse financière interne à l'entreprise¹.

Les années 1970, des économistes ont étudié l'entreprise en termes de flux et non plus selon une optique liquidative, et les outils d'analyse tendent donc à mettre en valeur la croissance de l'entreprise par le besoin en fonds de roulement, bilan fonctionnel centré sur le fonds de roulement et tableau emplois-ressources.

Donc un nouveau concept se développe : l'excédent de trésorerie d'exploitation.

Dès le début des années 1980, l'accent est alors mis sur l'analyse du compte de résultat, conduisant au bénéfice par action et au cours boursier. L'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, l'actif économique et la rentabilité économique font leur apparition. Les concepts d'effet de ciseau, de point mort et de levier priment.

¹ VERNIMMEN, http://www.vernimmen.net/Vernimmen/Resumes_des_chapitres/Partie_6_Bonus/Chapitre_56_chapitre_bonus*:_L_evolution_historique_de_l_analyse_financiere.html, consulté le 23/03/2023 à 00 :01.

Les années 1990, toutes les décisions financières sont désormais analysées en termes de valeur. Les outils d'analyse correspondant à ces préoccupations sont le flux de trésorerie disponible, le tableau de flux et le taux de rentabilité exigé par les pourvoyeurs de fonds de l'entreprise, autrement dit le coût moyen pondéré du capital.

Les excès de la fin des années 1990, ont été facilités par un relâchement de la pratique de l'analyse financière et, à ce titre, l'éclatement de la bulle internet a été très pédagogique pour les actionnaires.

A nos jours, Cette approche logique son ancrage est devenue une réelle discipline financière ; car l'information comptable émise par les sociétés s'est affinée et financiarisée (s'exonérant de sa tutelle comptable). Des ponts ont été jetés avec d'autres disciplines, en particulier les méthodes de diagnostic stratégique. L'évolution du diagnostic et de l'analyse financière se poursuivent en tentant d'adapter ses objectifs aux besoins des différents utilisateurs.

2. Définitions et objectifs du diagnostic financier et de l'analyse financière

La présentation du diagnostic financier et de l'analyse financière ne peut se faire que par leurs définitions et la détermination de leurs objectifs.

2.1. La définition du diagnostic financier

Avant de définir le diagnostic financier, il est préférable de clarifier d'une manière générale la notion du diagnostic.

Selon THIBAUT Jean-Pierre (1993), le mot diagnostic est d'origine grec signifie apte à discerner. Il est emprunté à la médecine, c'est le fait d'identifier une maladie en repérant des signes ou symptômes, il est utilisé dans nombreux domaines, tel que la gestion des entreprises. THIBAUT explique la signification du diagnostic en ces termes : « il est utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature de la maladie...analyse, identification des causes vont aider le praticien à proposer des solutions visant à obtenir la guérison, dans le domaine de la gestion des entreprises, on peut établir un parallèle, en particulier lorsque l'entreprise connaît des difficultés »¹. THIBAUT Jean-Pierre, décrit le diagnostic comme suit : « c'est un outil de direction susceptible de l'aider à comprendre le passé, le présent et à agir au présent, dans le futur »².

¹ THIBAUT.J, « **Le diagnostic d'entreprise** », SEIFOR, France, (1993) p14.

² Idem, p15.

Dans le cas de dysfonctionnements de l'entreprise à partir d'un diagnostic, on repère en premier lieu les signes et les symptômes qui révèlent les difficultés, par la suite, on identifie les causes de ces problèmes. Enfin, on propose des solutions et recommandations en vue de mieux exploiter les points forts afin de prendre de bonnes décisions.

Selon KHELIFATI Nour : « Le diagnostic permet de prendre la photographie de l'entreprise, de la situer dans son environnement et d'agrandir toute ou partie de cette photographie. Il décrit la situation actuelle et la confronte aux critères qui sont présentés sous la forme d'une grille d'évaluation. Cette dernière est renseignée sur la base des données recueillies, les points forts et les points faibles sont identifiés et listés »¹.

OGIEN Dov décrit le rapport du diagnostic financier comme suit : « Le diagnostic financier est communiqué aux intéressés sous forme d'une note de synthèse qui met en évidence les points faibles et les points forts de l'entreprise... »².

On peut dire que le diagnostic financier d'une entreprise est un outil de direction qui consiste à cerner d'une part, les points forts et les opportunités et représenter des recommandations qui permettent à la gestion de l'entreprise de les améliorer, d'autre part d'identifier les problèmes des dysfonctionnements financiers (points faibles et menaces) qui entravent l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise, ainsi de proposer des recommandations adéquates susceptibles de régler ces problèmes.

2.2. Les objectifs du diagnostic financier

Le diagnostic financier s'intéresse en premier lieu à l'évaluation de la rentabilité, de la solvabilité, de la performance, de l'autonomie financière, de la flexibilité et du risque d'une entreprise.

2.2.1. L'appréciation de la solvabilité ou de l'équilibre financier

Selon COHEN Elie : « L'appréciation de la solvabilité ou du risque de faillite constitue un thème fondamental de tout diagnostic financier »³.

En effet, la solvabilité ou l'équilibre financier de l'entreprise traduisent l'aptitude éventuelle de cette dernière à honorer ses dettes au fur et à mesure qu'elles viennent à échéance. Tandis qu'une situation d'insolvabilité amène l'entreprise à un risque de faillite et l'expose à la menace d'une disparition.

¹ KHELIFATI.N, « Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise », BERTI, Alger, (1991), p41.

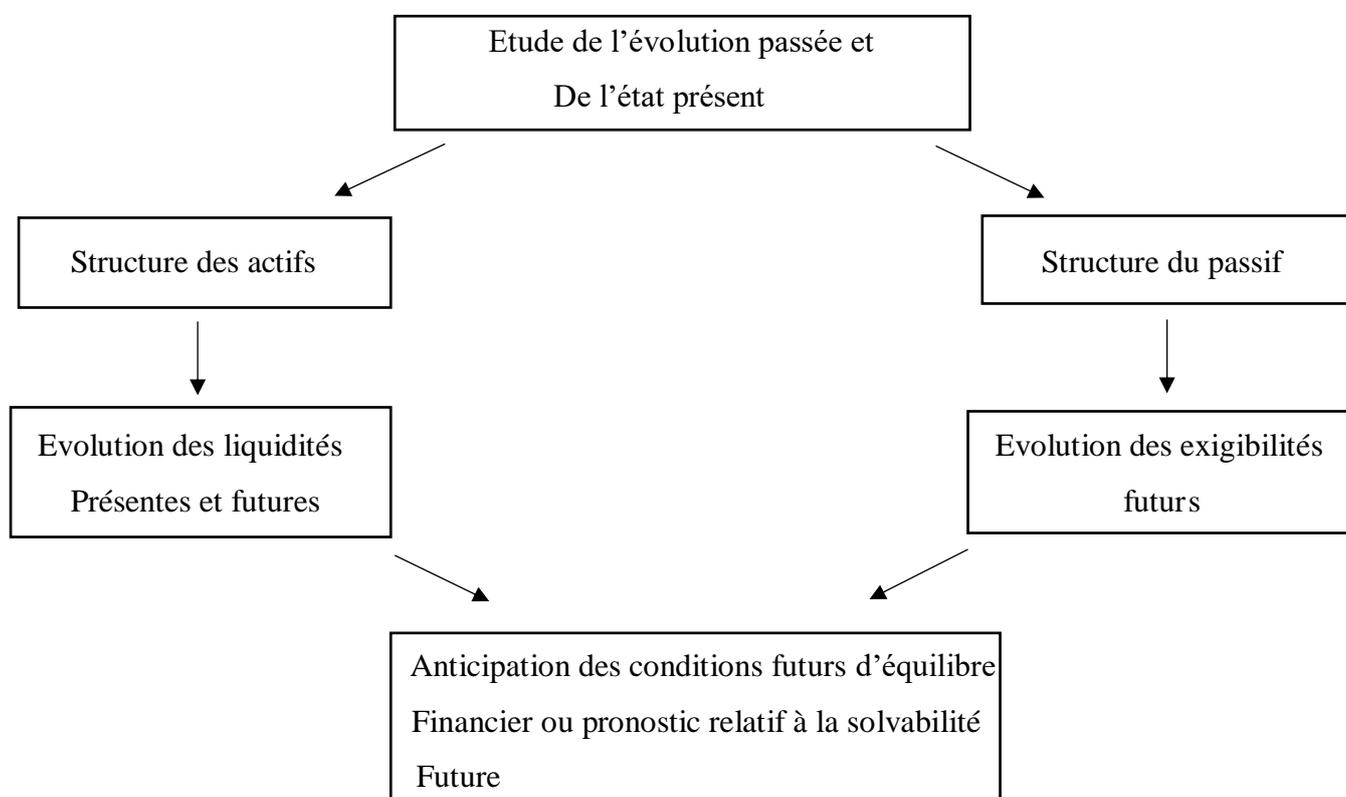
² OGIEN. D, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, Paris, (2008), p5.

³ COHEN. E, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », EDICEF, Canada, (1991), p70.

Le diagnostic financier doit ainsi procéder à une anticipation ou énoncer un pronostic sur l'évolution prévisible de l'entreprise, de sa situation financière et de ses équilibres financiers. Cela peut être réalisé grâce à une orientation méthodologique qui sert à ¹:

- ✓ D'une part, l'étude du bilan qui permet de comparer un état actuel des engagements (passif) et des liquidités prévisibles (actif).
- ✓ D'autre part, l'étude de l'évolution passée des résultats et de la situation financière, qui permet de déceler des tendances lourdes susceptibles de se prolonger dans l'avenir. Le principe d'analyse de la solvabilité peut être expliqué à l'aide de la figure suivante :

Figure n°01 : Le principe d'analyse de la solvabilité



Source : COHEN. E, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, (1991) p70.

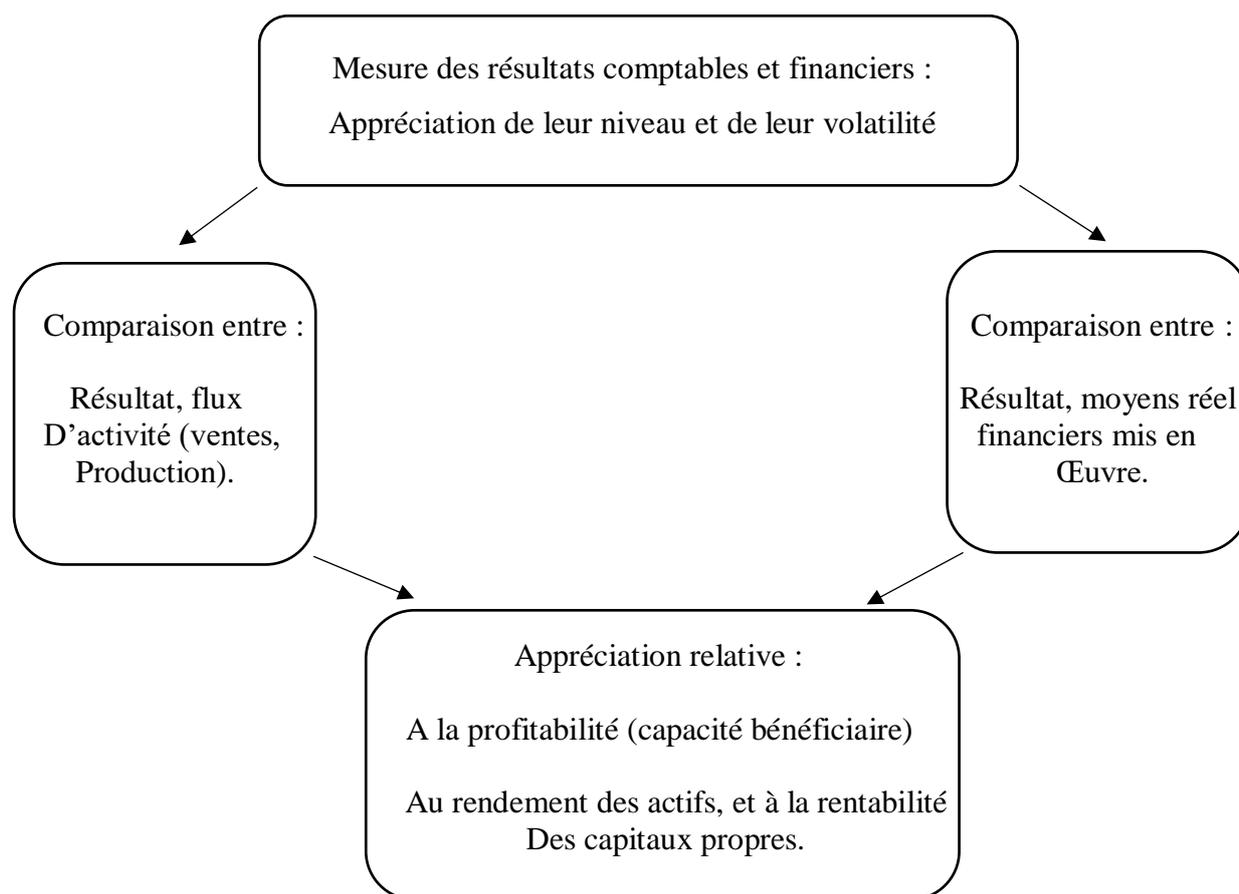
2.2.2. L'appréciation des performances financières

Pour apprécier les performances réalisées par une entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvres aux résultats obtenus. Ces derniers sont mesurés par des indicateurs de résultats.

¹ COHEN. E, op-cit, p70.

Selon COHEN Elie : « la première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des résultats obtenus, ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise, soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats »¹.
Le principe d'analyse de la performance peut être donné sous forme d'une figure comme suit :

Figure n° 02 : Le principe d'analyse de la performance



Source : COHEN.E, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, (1991), p71.

2.2.3. L'appréciation des autres caractéristiques financières

Le diagnostic financier s'intéresse non seulement à l'étude des performances et l'analyse des équilibres, mais il s'attache également à la mise en évidence d'autres caractéristiques financières majeures. Parmi ces caractéristiques nous évoquons : l'autonomie (ou l'indépendance) financière et la flexibilité.

¹ COHEN.E, Op-cit, p71.

✓ L'autonomie financière

L'autonomie financière tire l'attention de tout dirigeant qu'il soit propriétaire ou simple salarié ; dans le but de contrôler et même de maîtriser les enjeux stratégiques opérationnels qui déterminent l'évolution de l'entreprise.

COHEN Elie explique l'appréciation de l'autonomie financière comme suit : « En termes financiers, l'autonomie s'apprécie d'abord par l'étude du capital, de sa structure et des liaisons de contrôle qu'elle peut traduire »¹.

En effet, l'analyse de la structure et la répartition des éléments du passif entre fonds propres et dettes d'origines diverses, constitue une des caractéristiques qui traduit le mieux l'autonomie financière de l'entreprise.

✓ La flexibilité financière

Pour COHEN Elie : « La flexibilité de l'entreprise traduit sa capacité d'adaptation face à des transformations inopinées de son environnement et de son cadre d'activités. Les aptitudes qu'elle requiert relèvent de toutes les dimensions de l'activité »².

Pour ce faire, la flexibilité financière s'apprécie par rapport à la capacité que l'entreprise manifeste en matière de mobilisation rapide de liquidités. Ainsi la détention d'une liquidité disponible immédiatement ou à terme permet de réagir sans retard à des opportunités d'investissement, à une opportunité commerciale et à une opportunité stratégique. De même, elle peut permettre de faire face à une menace nouvelle.

✓ La prise en compte des atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise

L'appréciation de la flexibilité et de l'autonomie est sensible à toutes les indications relatives aux atouts et handicaps qui peuvent affecter la compétitivité future de l'entreprise, donc, ses performances et son équilibre financier à terme.

Autant les analystes financiers s'intéressent aux appréciations relatives aux forces et faiblesses qui peuvent affecter :

- Le portefeuille d'activités de l'entreprise ;
- Ses caractéristiques structurelles majeures sur les différents plans organisationnel, technique, social, commercial et juridique ;
- Ses savoir-faire et les compétences distinctives, qu'elle entretient en matière productive et commerciale comme dans son management ;

¹ COHEN.E, op-cit, p72.

² COHEN.E, ibid, p72.

- Ses rapports avec son environnement.

Le diagnostic est considéré comme un préalable de toute décision financière : « Le diagnostic doit déboucher sur la proposition de remèdes efficaces. Il ne peut pas se limiter à l'étude d'une situation passée et doit intégrer une dimension prospective. Il est donc insérable de la mesure des risques futurs encourus par l'entreprise. Il est ainsi un préalable à la prise de toute décision financière »¹.

Donc, le diagnostic financier d'une entreprise est la description et l'analyse de sa situation financière, envie d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.

D'une manière générale, l'objectif du diagnostic financier consiste dans la recherche d'une maximisation de la valeur de l'entreprise. Il faut donc apprécier une entreprise selon :

- La capacité bénéficiaire : Il s'agit de mesurer la rentabilité des capitaux investis ;
- Les perspectives de progression de ses activités, de ses résultats et de ses performances financières ;
- Le risque financier que l'on peut lui associer. Ce risque financier dépend des déséquilibres financiers de l'entreprise et de son degré d'autonomie.

2.3. La définition de l'analyse financière

L'analyse financière peut être définie comme un ensemble de méthodes d'analyse exploitants des informations financières et économiques destinées à apprécier l'entreprise dans sa globalité et à porter un jugement sur sa performance, sa situation financière et ses risques passés, présents ou futurs. L'analyse financière permet d'améliorer la gestion de l'entreprise, d'effectuer des comparaisons avec d'autres relevant du même secteur d'activité².

Selon Jean-Pierre LAHILLE : « L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde) ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion ...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, sa capacité à faire face à ses engagements ...), et enfin son patrimoine»³.

¹ KIM.A, TAÏROU.A, « **Analyse et décisions financières** », Harmattan, Paris, (2006), p07.

² GRANDGUILLOT.B et F, « **Analyse financière** », édition Gualino, France, 2009, p17.

³ LAHILLE.J, « **Analyse financière** », édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2007, p01.

2.4. Les objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière a pour principal objectif d'exposer la situation financière d'une entreprise. Elle s'attache particulièrement aux performances économiques, à la rentabilité ou encore à la stabilité financière¹.

Elle constitue l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise ; soit à posteriori (données historiques et présentes) ou bien à priori (prévisions)².

Pour Robert LAVAUD, « le but de l'analyse financière est de rechercher dans quelle mesure l'entreprise est assurée de maintenir son équilibre financier à court terme, et donc de porter un jugement sur la situation financière. Un médecin dirait qu'il s'agit d'une technique ou d'un ensemble de techniques d'auscultation qui doit permettre au praticien de faire un diagnostic sur la santé financière d'une affaire »³.

L'analyse financière comme étant un outil essentiel pour la gestion de l'entreprise permet :

- De dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier ;
- De donner des informations : sur l'évolution de l'activité, sur l'évolution de la structure financière et sur les performances réalisées.
- D'interpréter ces informations à l'aide du diagnostic financier.
- De présenter les perspectives d'évolution probables de l'entreprise et de proposer une série d'action à entreprendre afin d'améliorer ou de redresser la situation et les performances de l'entreprise.
- D'effectuer des comparaisons : entre le passé, le présent et le futur de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises.

2.5. La différence entre le diagnostic financier et l'analyse financière

Il existe des termes en finance qui sont souvent confondus, mais en réalité sont différents en termes de finalités et démarches appliquées. Les notions d'analyse financière et du diagnostic financier doivent être distinguées, il convient également de les différencier de notions voisines telles que l'audit financier.

L'analyse financière est une méthode a principalement comme but, de porter une appréciation sur la performance économique et financière d'une entreprise à partir des états financiers. Elle permet aussi d'étudier la rentabilité, la solvabilité et le patrimoine de l'entreprise afin de proposer des solutions adéquates à chaque problème financier, soit à court ou à long terme.

¹ <https://comptabilite.ooreka.fr/analyse-financier>, consulté le 26/03/2023 à 00 :02.

² GRANDGUILLOT.B et F, op-cit, p14.

³ LAVAUD.D, « **Comment mener une analyse financière** », édition DUNOD, 2e éd, Paris, 1982, p05.

D'après ALAIN Marion : « L'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future)»¹ .

On constate que le diagnostic financier est prospectif ; il s'intéresse à l'avenir de l'entreprise. Mais il ne peut être réalisé sans mettre en œuvre une analyse financière, c'est-à-dire l'analyse financière conduit à un diagnostic financier, et ce dernier conduit à un jugement.

Même l'audit des comptes peut être présenté comme un préalable à toute analyse et diagnostic financier. C'est pourquoi ces termes sont souvent confondus.

Section 02 : les outils du diagnostic financier

La situation financière de l'entreprise est définie par son attitude à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. Elle nécessite de mettre en œuvre un diagnostic financier, et ce dernier est fondé sur la collecte de l'information de l'interne et de l'externe de l'entreprise. Puis sur les différentes techniques d'études utilisées par les analystes, qui servent à aider les dirigeants dans la prise de décision.

1. La démarche d'un diagnostic financier

Le diagnostic financier n'a pas une démarche absolue que chaque analyste doit la suivre. Mais l'utilisation des différents outils et modalités de calcul des indicateurs et leur signification dans le diagnostic financier, conduit à avoir une démarche logique qui enchaîne les étapes du raisonnement et qui permet de bâtir à un bon diagnostic.

« S'il n'existe pas de fil directeur, l'analyse ressemblera à une accumulation de faits non liés entre eux plutôt qu'à une démarche d'explication du fonctionnement de la société : une bonne analyse doit raconter une histoire. Or, raconter une histoire nécessite de lier les observations entre elles, sans cloisonner »².

La présentation d'une démarche générale du diagnostic financier repose sur une démarche d'analyse rigoureuse. Nous pouvons distinguer cinq étapes essentielles ³:

- ✓ La première étape consiste à procéder une analyse stratégique de l'entreprise dans son environnement. Cette étape n'appartient pas exactement au domaine de l'analyse financière,

¹ ALAIN.M, « **Analyse financière compte et méthode** », Dunod, Paris, 1998, p 01.

² THIBIERGE.C, « **analyse financière** », édition VUIBERT, 5ème édition, Paris, 2014, p 110.

³ Idem, p111.

mais il y a des réalités stratégiques qui contribuent à éclairer le diagnostic financier (exemple le taux de croissance du secteur sera utile pour mieux juger de la croissance de la société).

- ✓ La deuxième étape s'agit d'analyser la croissance de la société (croissance des ventes, croissance des immobilisations et du total de l'actif et croissance de l'effectif) et le financement des moyens engagés dans cette croissance (ratios de structure et d'endettement et ratios de délais) et faire une synthèse à partir d'interprétation soit du FR, BFR et de la TN, soit de l'endettement net et des capitaux engagés. En liaison avec l'environnement analysé dans la première étape.
- ✓ Une fois que ces deux étapes sont faites, on peut entrer dans la troisième étape, qui met l'accent sur l'évolution des marges (ratios de marge) et l'explication des rentabilités de la société (ratios de rentabilité et l'effet de levier).
- ✓ Ensuite, comme nous savons en finance, la notion de rentabilité est toujours associée à celle de risque, donc la quatrième étape porte sur l'analyse des différents risques observés (risque d'absence de liquidité, risque d'insolvabilité et risque global).
- ✓ Enfin, la cinquième étape est réservée pour les recommandations, ces dernières doivent être réalistes (en terme de possibilité de mise en place), quantifiées (c'est-à-dire accompagnés d'une quantification de leurs coûts de mise en place et des économies prévisionnelles) et classées par ordre de priorité (ordre de mise en place des changements).

La relation entre les objectifs de l'analyse, les méthodes et instruments qu'elle requiert peut-être définie moyennant une certaine schématisation.

Figure n° 03 : Différentiation schématique des démarches d'analyse

Orientation de l'analyse	Méthodes et outils utilisés par l'analyste
Etude de l'équilibre financier et du risque de faillite.	Analyse du bilan et des tableaux de flux financiers. ✓ Relation de trésorerie. ✓ Ratios.
Etude des performances financières.	Analyse du compte de résultat. ✓ Analyse des ratios. ✓ Mesure des soldes de gestion ✓ Evolution de l'effet du volume d'activité sur les résultats.

Source : COHEN.E, Gestion financière de l'entreprise et de développement financier, EDICEF, Canada, (1991), p75.

Ces enchainements et schématisations reposent principalement sur l'utilisation des comptes annuels de l'entreprise (Bilans, Comptes de résultat et Tableaux de flux de trésorerie).

2. Les outils du diagnostic financier

Les outils du diagnostic financier sont représentés par les états financiers ou les documents comptables. Dans notre diagnostic, les états financiers qui constituent les instruments de l'analyse disponibles sont : le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie.

2.1. Le bilan

Le bilan établi par une entreprise se définit comme étant « un compte de capital destiné à mesurer à un moment donné l'état du patrimoine d'une entité »¹.

Il s'agit d'une photographie de ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit à un instant donné. Cette « photographie » est réalisée en général une fois par an, à la fin de l'exercice comptable².

Il se présente sous deux colonnes à savoir : l'actif qui regroupe des ressources contrôlées par l'entreprise du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs, et le passif composé des obligations actuelles de l'entreprise résultantes d'événements passés et dont l'extinction devait s'expliquer par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques. L'actif exprime l'emploi des ressources et le passif montre l'origine des ressources qui ont servi à l'acquisition des biens dont dispose l'entreprise.

La norme IAS1 précise que la présentation des actifs et des passifs dans le corps du bilan fait ressortir la distinction entre éléments courants et éléments non courants.

2.1.1. La représentation générale du bilan

« L'actif est la partie du bilan où sont comptabilisées, les valeurs de tous les éléments qui constituent l'entreprise »³.

L'actif non courant « Il comprend les actifs qui sont destinés à servir durablement à l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire sur une durée au moins supérieure à celle d'un exercice comptable (12 mois) et qui, par nature, ne sont pas directement liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces éléments ne se consomment généralement pas par le premier usage. »⁴.

Actif courant (l'actif circulant) évolue selon les besoins de financement de l'entreprise, qu'il s'agisse de besoins à court terme ou immédiats, il se décompose aussi trois bêtlements essentiels (valeurs d'exploitations, valeurs réalisables, valeurs disponibles).

¹ EVRAERT.S, PRAT DIT HAURET.C, « **Les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, annexe** », etheque, France, (2002), p15.

² BERK.J et DEMARZO.P, « **Finance d'entreprise** », édition Pearson, 2ème édition, 2014, p25.

³ EGLEM.Y, Philipps.A et Raulet.C, « **Analyse comptable et financière** », 8ème édition DUNOD, Paris, 2000.P19.

⁴ FRIEDRICH.J, « **Comptabilité générale et gestion des entreprise** », édition Hachette supérieur, Paris, 2011, P19.

Le passif présente les ressources ou moyens de financement. Il est divisé en capitaux propres ou passif fictif c'est-à-dire non exigibles et en dettes ou passif réel, exigible. Les provisions pour risques et charges occupent une place intermédiaire entre les capitaux propres et les dettes¹.

Le bilan prend la structure suivante :

Tableau N°01 : Le bilan

Bilan au 31/12/N	
Actif = utilisation des ressources contrôlées	Passif = obligations actuelles/origine des ressources
ACTIFS NON COURANTS	CAPITAUX PROPRES
Immobilisations incorporelles	Capital social
Immobilisations corporelles	Réserves
Immobilisations financières	Résultats de l'exercice
ACTIFS COURANTS	DETTES NON COURANTES
Stocks	Provisions pour risque et charges
Créances (clients et autres débiteurs)	Dettes financières
Trésorerie et équivalents	DETTES COURANTES
	Fournisseurs et autres créditeurs
	Dettes fiscales et sociales
Total ACTIF	Total PASSIF

Source : HOARAU.C, Analyse et évaluation financières des entreprises, Vuibert, Paris, (2008), p. 55.

2.2 le compte du résultat

Le compte de résultat est établi à partir des comptes généraux de gestion, il fait partie des comptes annuels. Il peut être défini comme étant « un document dynamique qui présente la synthèse des produits et des charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il fait apparaître, par différence entre les produits et les charges, le bénéfice ou la perte de l'exercice»².

Selon la norme IAS 1, il y a deux façons principales de présenter un compte de résultat : la présentation par nature (voir l'annexe 01) et la présentation par fonction (voir l'annexe 02). La

¹ SELMER.C, « La boîte à outils du responsable financier », 5^{ème} édition, paris, 2008, P17.

² MELYON.G, « Gestion financière », Bréal, France, (2007), P22.

première repose sur une classification des charges et des produits par catégories homogènes (largement utilisée), tandis que la deuxième détaille les produits et charges en fonction du moment où ils surviennent au cours du cycle d'exploitation de l'entreprise. Elle a pour objectif de refléter l'organisation de l'entreprise et ses grandes fonctions, et donner donc aux analystes une meilleure compréhension et visibilité sur la performance de l'entreprise.

Le CR se répartit en trois grandes masses : l'exploitation (l'activité récurrente de l'entreprise), le financier (coût du financement de l'activité), l'exceptionnel (activité non récurrente de l'entreprise).

2.3 Le tableau des flux de trésorerie

Le compte de résultat mesure les produits et les charges de l'entreprise sur une période donnée. Cependant, il n'indique pas le montant des encaissements et des décaissements véritablement réalisés au cours de cette période. En effet, le compte de résultat prend en compte un certain nombre de charges, qui ne donnent pas lieu à des flux de trésorerie. A l'inverse, certaines dépenses, ne sont pas inscrites dans le compte de résultat et apparaissent seulement au bilan.

Le tableau des flux de trésorerie utilise l'information contenue dans le bilan et le compte de résultat, afin de déterminer les flux de trésorerie engendrés par l'entreprise entre l'ouverture et la clôture de l'exercice¹.

Le TFT parmi les documents de synthèse, ce dernier « regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à son financement. Ils constituent un document de synthèse à part entière dont la finalité est d'expliquer la variation de trésorerie de l'entreprise »².

L'objectif du tableau des flux de trésorerie est de faciliter aux analystes d'apprécier la capacité financière de l'entreprise et son aptitude à générer et à gérer la trésorerie.

3. Les sources d'information

En réponse à la demande d'informations présentée par les analystes financiers et de multiples autres utilisateurs une offre d'informations multiformes de plus en plus riche et structurée, se trouve aujourd'hui proposée par les entreprises elles-mêmes³.

L'analyste pour mener à bien l'analyse financière de l'entreprise doit connaître l'ensemble des sources d'information (interne, externe, comptables et autres) dont il peut disposer, les comprendre, savoir les interpréter et les exploiter.

¹ BERK.J et DEMARZO.P, op-cit., p47.

² HOARAU.C, « **Analyse et évaluation financières des entreprises** », Vuibert, Paris, (2008), p261.

³ GRANDGUILLOT.B et F, op-cit, p18-23.

3.1. Les sources d'information internes

La première source d'informations constitue l'entreprise elle-même. Pour mener à bien ce diagnostic, l'analyste devra consulter l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise et qui peuvent être classés en quatre catégories : les informations comptables (les états financiers), les données de la comptabilité et du contrôle de gestion, les données sociales et les informations de politique générale.

3.2. Les sources d'information externes

La prise de connaissance externe est plus difficile à réaliser, car l'information n'est pas directement accessible dans l'entreprise.

Il faut donc mesurer le potentiel du marché sur lequel évolue l'entreprise, évaluer l'ardeur de la concurrence et les risques pesant sur ce marché, estimer la compétitivité de l'entreprise et son potentiel.

Parmi les nombreuses sources d'information externes, on distingue :

La presse économique et financière qui fournit quotidiennement des informations concernant l'actualité économique et sociale des entreprises, la presse professionnelle et les études sectorielles qui indique d'une manière détaillée l'évolution des secteurs d'activité des entreprises concernées notamment l'évolution des marchés, des produits et de la technologie, les syndicats professionnels permettent souvent d'obtenir des informations propres au secteur et les rapports et documents administratifs.

3.3. Les autres sources d'information financière

D'autres moyens de collecte d'information vus utiles pour compléter les sources documentaires. Il s'agit des entretiens et des visites d'entreprises.

3.3.1. L'entretien

HOARAU.C définit l'entretien comme suit : « L'entretien est une technique complexe qui suppose certaines aptitudes et le respect des règles de base »¹.

Les entretiens avec les responsables et les salariés de l'entreprise en question apparaissent comme un mode privilégié de recueil de l'information durant la phase de pré analyse ; puisqu'ils permettent d'apporter des explications et des éclaircissements concernant l'information collectée, ainsi que de compléter, de vérifier l'information documentaire pour qu'elle soit interprétée et ait du sens. On

¹ HOARAU.C, Op-cit, p27.

distingue généralement trois catégories d'entretiens individuels : les entretiens directifs, semi directifs et non collectifs, mais dans la pratique on rencontre la combinaison des différents types et ce pour accroître la fiabilité des informations recueillies.

Le recueil d'informations est la phase la plus longue et la plus délicate du diagnostic. Elle suppose la collecte du maximum d'informations utiles en un minimum de temps, et requiert la participation loyale du personnel à l'opération. Les informations recueillies permettent à l'intervenant d'appréhender de manière générale les principaux problèmes de l'entreprise, de repérer les symptômes, de découvrir leur signification et d'expliquer les causes de dysfonctionnement. A l'issue de cette phase apparaissent donc les priorités d'analyse qui constitue le cœur du diagnostic financier.

3.3.2. Les visites d'entreprises

Elles permettent d'avoir une connaissance plus approfondie de l'organisation, une appréhension claire de la nature des problèmes et des difficultés propres à l'activité de l'entreprise. En visitant l'entreprise, le diagnostiqueur peut observer et examiner la situation réelle des actifs de l'entreprise, et donc vérifier la réalité des informations documentaires.

Section 03 : la performance et la structure financière

La structure financière est d'une importance cruciale lors de l'évaluation de la performance financière des entreprises, et à partir de là, nous devons découvrir la situation financière.

La manière de combiner les différents moyens de financement est un élément de la structure financière qui a des conséquences directes sur la situation économique de l'entreprise, notamment sa valeur, sa solvabilité et sa rentabilité.

1. la structure financière

D'un point de vue théorique, le comportement des entreprises en matière de financement a donné lieu à diverses explications dont certaines sont contradictoires. Pendant longtemps, la méthodologie a consisté à lever, tour à tour, les hypothèses fondatrices du modèle de Modigliani et Miller (1958). Ceux-ci sont les seuls à affirmer l'absence d'impact des choix de financement sur la valeur de l'entreprise.

1.1. Définition de la structure financière

Le terme structure financière est un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens.

Dans son sens large, lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation¹.

Selon Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE, abordent dans le même sens en affirmant que l'analyse de la structure financière est de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux².

Pour toute entreprise, différents moyens de financement lui permettent d'assurer un équilibre au niveau de sa structure financière. Un tel équilibre est apprécié à travers l'aptitude de l'entreprise à financer ses emplois stables, par ses ressources stables.

D'un point de vue fonctionnel, l'analyse de la structure financière d'une entreprise permet de déterminer l'origine de ses difficultés de trésorerie liées à son financement courant. D'un point de vue statique, l'analyse de la structure financière permet d'analyser le risque de défaillance ainsi que la stabilité des emplois et des ressources.

Donc on peut déduire que le problème réside dans le choix d'une structure financière optimale abordée sur la base d'une décomposition plus globale entre l'ensemble des dettes et les capitaux propres. C'est-à-dire le choix de la combinaison capitaux propres / dettes la plus avantageuse pour l'entreprise.

1.2. Importance de la structure financière

La structure financière d'une entreprise est importante pour la direction et les actionnaires car elle définit les différents modes de financement que celle-ci utilise pour soutenir ses opérations. Elle constitue une source d'information aussi bien pour les opérations économiques que pour toutes personnes intéressées par la vie de l'entreprise.

- ✓ Pour les responsables de l'entreprise, la structure financière leur permet d'évaluer la santé financière de celle-ci afin d'orienter leurs décisions dans l'utilisation rationnelle des ressources limitées dont dispose l'entreprise.
- ✓ Pour les bailleurs des fonds, elle constitue un indicateur fiable avant d'accorder un crédit ou prêter de l'argent à une entreprise.

¹ Depallens.G, Jobard.JP, « **Gestion financière de l'entreprise** », 11^{ème} édition, 1997, p811.

² BARREAU.J et DELAHAYE.J, « **Gestion financière** », 12^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, P144.

- ✓ Pour l'Etat, dans la mesure où l'impôt est en fonction du bénéfice et ce dernier à son tour est tributaire de la bonne santé financière de l'entreprise.

1.3. Les objectifs de la structure financière

L'analyse de la structure financière d'une entreprise a pour objectif de porter un diagnostic sur la santé financière de cette dernière en examinant son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme et partant, sur l'autonomie des décisions de l'entreprise.

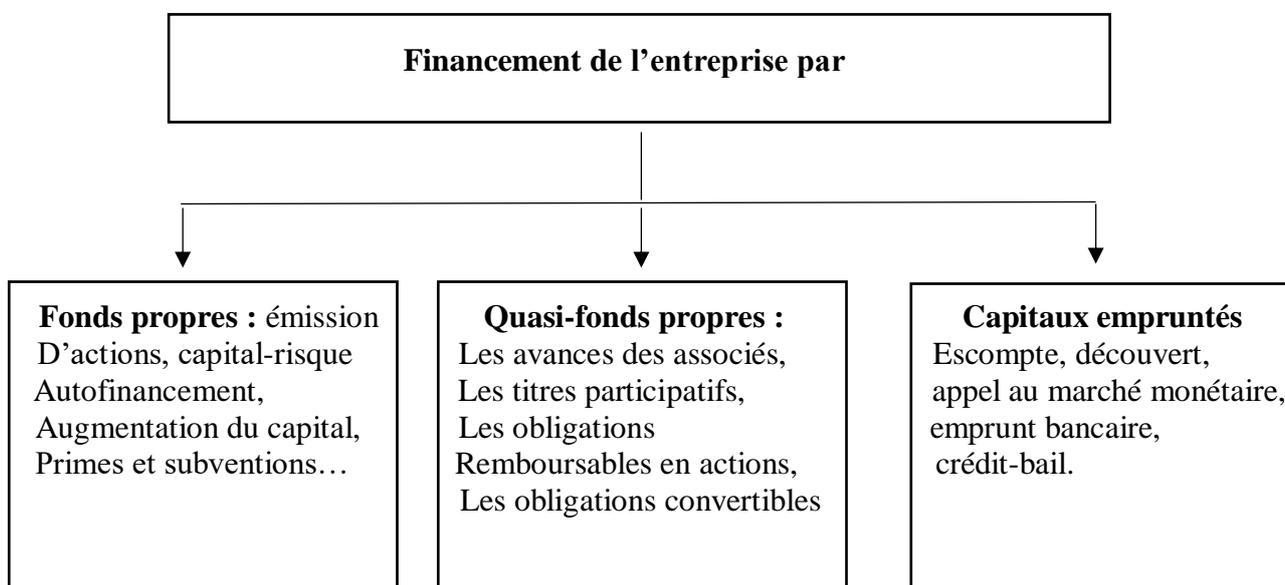
1.4. Les composants de la structure financière

Pour financer ses activités, l'entreprise peut faire appel à différentes sources de financement. Ces dernières peuvent se définir suivant deux classes : les sources de financement d'origine interne d'une part, et les sources de financement d'origine externe d'autre part.

Ces sources de financement représentent à leurs tours, les composantes de la structure financière, qui peuvent être classés selon trois différents catégories.

On peut résumer ces sources dans la figure suivante :

Figure n°04 : Les sources de financement d'une entité



Source : Jacqueline, Florence DELAHAYE, Finance d'entreprise, éditions Dunod, 2007, P345.

1.5. Les déterminants de la structure financière

Plusieurs études empiriques ont examiné les déterminants de la structure financière optimale des entreprises et ils ont déterminé plusieurs facteurs en relation directe avec le niveau d'endettement choisi. Parmi ces variables, ceux qui sont liées à la fiscalité, et d'autres liées à la taille de l'entreprise

et à son secteur d'activité qui jouent un rôle déterminant. D'autres déterminants possibles sont le niveau de risque de l'entreprise et la conjoncture économique. Ainsi, la structure des coûts de l'entreprise qui est un déterminant important de la structure du capital, dans la mesure où la variabilité élevée du chiffre d'affaires devrait être associée à un risque financier faible. De même, il semble que les perspectives de croissance jouent un rôle dans la détermination de la structure financière¹.

Les déterminants les plus fréquents dans les études antérieures sont les suivants :

1.5.1. La taille de l'entreprise

L'effet de la taille de l'entreprise sur la structure financière n'a pas été démontré dans le cadre d'un modèle théorique bien particulier mais que dans la plupart des études empiriques.

En effet, plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'entreprise est à même de disposer d'activités diversifiées ce qui, in fine, réduit le risque d'apparition de coûts de détresse financière et le risque de faillite. En revanche, la taille serait une mesure inverse de l'information divulguée par l'entreprise à ses investisseurs externes.

D'après l'étude de Rajan et Zingales 1995, les chercheurs ont constaté qu'il existe une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et le niveau d'endettement et cela veut dire que le niveau d'endettement augmente avec l'augmentation de la taille de l'entreprise.

1.5.2. Les taxes

Selon les prescriptions de la Trade off Theory, les entreprises s'endettent dans le but de profiter du principe de déductibilité fiscale des charges des dettes. Par conséquent, plus le taux de taxation est important, plus les entreprises devraient s'endetter (à condition bien entendu de disposer de résultats avant impôts bénéficiaires)².

1.5.3. Les opportunités de croissance

Les entreprises pour lesquelles il existe d'importantes opportunités de croissance auront plus de difficultés de se financer par endettement car la valeur liquidative des actifs sous-jacents est quasiment nulle. Un autre argument issu de la Théorie de l'Agence peut également être avancé pour expliquer le sens négatif de l'influence des opportunités de croissance sur le niveau d'endettement des entreprises.

¹ KOOLIM, ADJAOU.D.F, BOUBAKRI.N, « **Finance d'entreprise Evaluation et Gestion** », éditions Chenelière éducation, canada, 2013, P181-182.

² Théorie de la structure financière.

Cet argument concerne particulièrement le rôle du contrôle des managers par la dette. Effectivement, la présence d'opportunités de croissance importante au sein des entreprises a tendance à réconcilier les intérêts des actionnaires propriétaires de l'entreprise aux intérêts des managers dirigeants de l'entreprise, Dans un tel scénario, la dette ne joue plus son rôle de régulateur des comportements potentiellement déviants des managers¹.

2. La notion de performance

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse qu'il soit chercheur, dirigeant, client, actionnaire..., l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Du point de vue conceptuel, il existe une panoplie d'opinion sur ce concept, donc il y'a lieu de le définir et de présenter les éléments qui le détiennent.

2.1. Définition de la performance

MALLOT Jean Louis et maitre JEAN Charles définissent la performance comme étant « l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »².

Pour LOKOLE S. « la performance d'un centre de responsabilités désigne l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre de responsabilité atteint les objectifs qu'il avait acceptés »³.

Olivier DE LA VILLARMOIS distingue deux dimensions essentielles, d'une part la dimension objective à la fois économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) et d'autre part la dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation). La performance renvoie à l'évaluation de l'objet (l'entreprise) par le sujet (actionnaire, dirigeant, salarié) dans la réalisation d'un projet⁴.

¹ Colot.O, Croquet.M, **les déterminants de la structure financier des entreprises belges reflets et perspectives de la vie économique** 2, Belgium, 2007, P179.

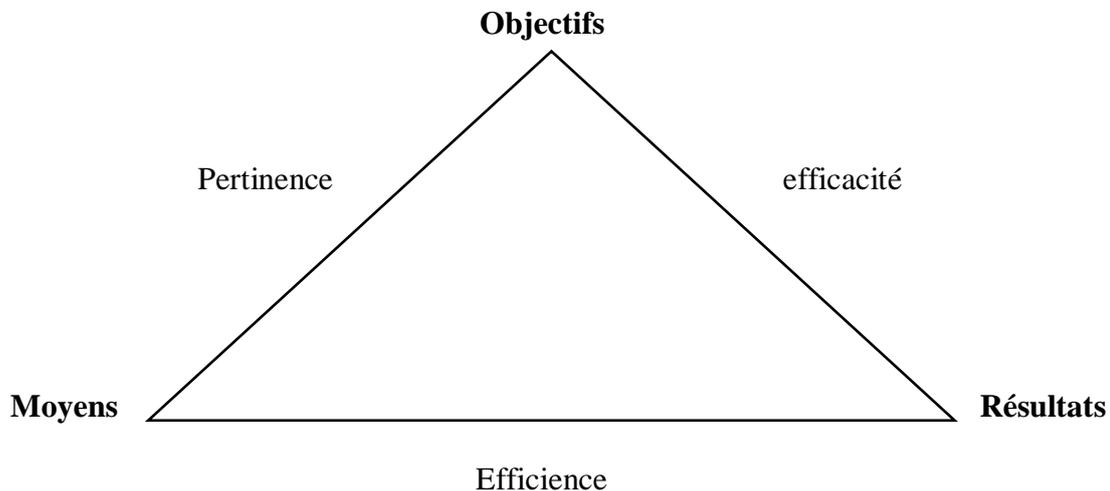
² Mémoire online http://www.memoireonline.com/06/12/5905/m_Appreciation-de-la-performance-financiere-des-entreprises-publiques--travers-leurs-structures-fi4.html ,consulté le 29/03/2023 à 23:46.

³ Idem.

⁴ DE LA VILLARMOIS.O, « **Le concept de performance et sa mesure** », Actes des XIV^o Journées des I.A.E., Nantes, tomes.2, vol.2, 1998, p. 199-216.

Dans la même façon Gibert positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacité et il ajoute le concept « pertinence » (figure 05). Ces notions pouvant de définir dans le triptyque : objectifs, moyens, r sultats¹.

Figure n  05 : Le triangle de la performance



Source : Nicolas MARAZANA, Op-cit, P56.

- ✓ **Efficacité** c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs, elle représente donc le meilleur lien entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les réalisés.
- ✓ **Efficience** c'est le fait d'atteindre les objectifs en minimisant la ressource utilisée, ou bien de maximiser les résultats à partir d'un certain niveau de ressources données.
- ✓ **Pertinence** c'est la cohérence entre les objectifs poursuivis et les ressources mises en place à cette fin.

2.2. Les piliers de la performance d'une organisation

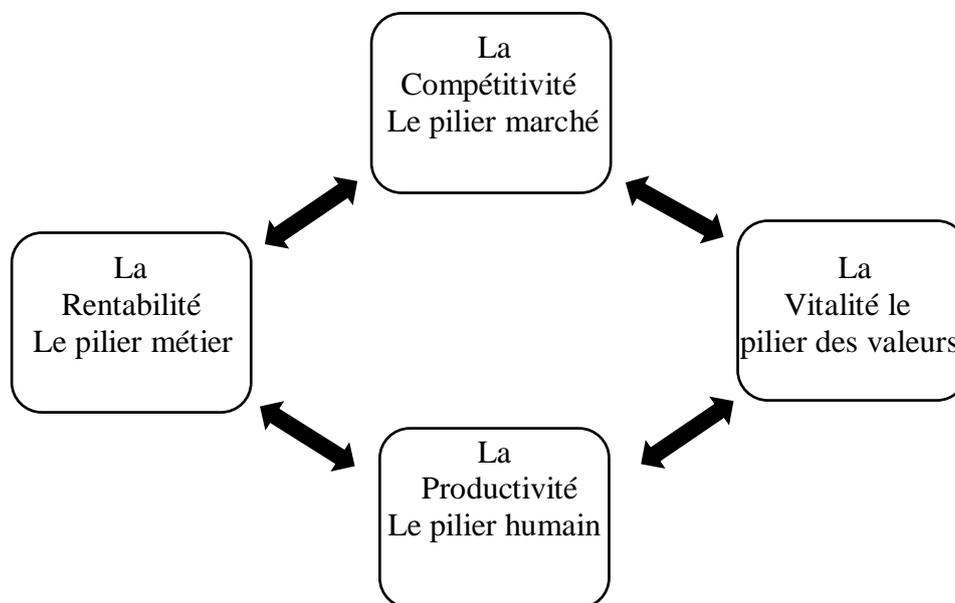
Selon PINTOU, « la performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoire »².

¹ MARANZANA.N, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », thèse de doctorat, Science de l'information et de l'ingénieur, Ecole Doctorale Mathématique, Strasbourg, Soutenue publiquement le 2 décembre 2009, P56.

² PINTOU.P, « La performance durable », édition Dunod, Paris, 2003, p12.

En effet, l'auteur explique que la performance est construite sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergétiques très fortes : la valeur, le marché, le personnel et le métier¹.

Figure n° 06 : Les piliers de la performance



Source : P. PINTOU, « la performance durable », édition Dunod, Paris, 2003, p. 11.

✓ **Le premier pilier : valeur et vitalité**

La vitalité de l'entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Selon PINTO « le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien très fort et positif avec son environnement »².

✓ **Le second pilier : marché et compétitivité**

La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.

✓ **Le troisième pilier : homme et productivité**

Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel³. Les dirigeants doivent motiver leurs collaborateurs afin de le rendre plus productif.

¹ Idem, p13.

² Ibid, p 152.

³ PINTOU.P, op-cit, p79.

✓ **Le quatrième pilier : métier et rentabilité**

Le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique. Les exigences en terme, de création de valeur conduit à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient cependant d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

2.3. Les différents types de la performance

Les objectifs des acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, sont différents ce qui nécessite une appréciation différente de la performance de l'organisation.

Ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.

2.3.1. La performance externe

Dans le but d'informer les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions financières) sur les grands équilibres grâce à une analyse financière.

L'objectif de l'information sur la performance revient à orienter la finalité du capital investi vers la création de richesse pour l'actionnaire, l'information sur la performance est utile pour leur prise de décision économique. Cette information aide les actionnaires et investisseurs à optimiser l'allocation de leurs ressources.

La performance affecte la perception des tiers quant à sa situation économique et de ses perspectives. Pour s'assurer de la solvabilité et de la continuité de l'entreprise, les partenaires commerciaux, soit pour des besoins de la relation, soit en tant que créanciers, utilisent l'information sur la performance de l'entreprise, notamment dans le cadre de contrats à long terme.

2.3.2. La performance interne

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but¹.

On peut distinguer des différents types de la performance interne ²:

¹ MARTORY.B, « **Contrôle de gestion social** », librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.

² DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, NICOLLE.P, « **comptabilité et gestion des organisations** », édition Dunod, paris, 2008, p313.

✓ **La performance organisationnelle**

Elle est définie comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leur première manifestation, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »¹.

✓ **La performance stratégique**

Elle est définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

✓ **La performance financière**

Réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles.

✓ **La performance économique**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

✓ **La performance sociale**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de performance est difficile à mesurer quantitativement.

2.4. La performance financière

Pour bien cerner la notion de performance financière nous allons d'abord le définir avant de présenter ses critères et indicateurs de mesure.

2.4.1. Définition de la performance financière

Généralement elle est évaluée à partir des documents comptables. La performance financière peut en outre être entendue.

Selon SAHUT et LANTZ « les revenus sont issues de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise »².

Il s'agit de la dimension financière de la performance. Une entreprise est réputée performante si elle crée de la valeur pour l'actionnaire. Cette valeur représente une rémunération attribuée aux

¹ KALIKA.M, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances », éditions Economica, paris, 1988, p340.

² SAHUT.J, LANTZ.J, « la création de valeur et performance financière dans les télécoms », la revue du financier, 12, 2003, page28.

actionnaires, d'une part pour leurs apports dans le capital de l'entreprise, et d'autre part, pour les risques qu'ils peuvent subir en cas de cessation de l'activité de l'entreprise (liquidité).

La performance financière obtenue par les actionnaires est mesurée par la rentabilité financière de l'entreprise.

2.4.2. Les documents de base pour mesurer la performance financière

La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière de l'entreprise.

2.4.3. Les indicateurs de la performance financière

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

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux. Les principaux instruments utilisés au niveau des entreprises pour mesurer la performance financière sont :

✓ La rentabilité

Elle s'attache à déterminer la marge dégagée par l'entité, et fait l'objet d'un indicateur important qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. On peut distinguer entre :

La rentabilité économique : mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apports des actionnaires ou autofinancement).

La rentabilité économique est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise.

La rentabilité financière : compare les bénéfices générés par l'organisation avec les capitaux propres de l'entreprise.

Le capital correspond aux apports faits par les associés, les réserves correspondent à la part des bénéfices qui restent à la disposition de l'entreprise.

Le fait de mesurer la rentabilité financière permet aux associés de vérifier la rentabilité de leurs investissements dans l'entreprise.

✓ La rentabilité

La rentabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (Bénéfice ou Perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

✓ L'autofinancement

L'autofinancement est un financement interne disponible pour l'investissement à l'effet de maintenir le capital économique et d'assurer la croissance de l'entreprise. C'est le mode de financement le plus répandu par les entreprises pour financer ses investissements en utilisant les ressources engendrées par leurs activités sans recourir à l'emprunt bancaire ou au marché financier.

La source de l'autofinancement est la capacité d'autofinancement (CAF).

Conclusion

L'analyse financière vise à formuler un diagnostic sur l'entreprise, mesurer sa rentabilité, son niveau d'endettement, sa solvabilité, et apprécier l'équilibre des masses présentes dans le bilan.

Le diagnostic financier apparaît ainsi comme un ensemble de démarches et d'outils spécialisé qui apportent une contribution décisive au diagnostic d'entreprise. Ces démarches et ces outils s'appliquent à des sources d'information internes ou externes, fournies par la comptabilité ou par d'autres sources.

Ils permettent l'appréciation de la situation financière de l'entreprise à une date donnée ou à des dates successives, grâce à l'étude du bilan dans une perspective d'analyse. Le diagnostic financier doit utiliser toutes les sources d'information susceptibles d'éclairer les caractéristiques financières de l'entreprise. Les informations fournies par la comptabilité générale, demeurent la matière essentielle utilisée dans des démarches financières.

Ce chapitre, nous a permis l'assimilation des concepts fondamentaux spécifiques au diagnostic financier et à l'analyse financière. Les informations recueillies permettent au diagnostiqueur ou à l'analyste financier de repérer les principaux problèmes de l'entreprise et d'expliquer les causes de dysfonctionnement. Nous pouvons souligner que le diagnostic, est donc la détection des forces et faiblesses mais aussi des menaces et opportunités qui se présentent à celle-ci ; afin de trouver les ressources et remèdes nécessaires à la résorption de la défaillance, ce qui fait l'objet du deuxième chapitre consacré aux entreprises en difficultés financières.

Chapitre II :

*Le contenu d'un diagnostic
financier des entreprises en
difficultés financières*

Introduction

Les entreprises peuvent rencontrer au cours de leurs cycles de vie, de nombreuses difficultés sur différents plans à savoir : financier, économique, social et/ou environnemental.

Ainsi, les dirigeants doivent déterminer les difficultés auxquelles leurs entreprises sont confrontées pour pouvoir établir un plan de redressement et d'éviter la cession d'activité.

L'apparition de la notion d'entreprise en difficulté est récente. Cette appellation a pris le relais de celle traditionnelle de « faillite », ces deux termes ne sont pas superposables et ne traduisent nullement la même approche juridique. En effet une entreprise traverse plusieurs étapes avant d'atteindre le stade irrémédiable de faillite.

Dans ce deuxième chapitre notre objectif est d'éclaircir la notion d'entreprise en difficultés ainsi que les méthodes de diagnostic financier et les méthodes de prévision des difficultés. Pour atteindre cet objectif, nous avons partagé notre chapitre en trois sections : la première traitera des notions sur l'entreprise en difficultés, où nous analyserons les différentes définitions, les indicateurs et causes des difficultés ainsi que la présentation de certains articles de la loi algériennes qui concernent les entreprises en difficultés. La deuxième section sera consacrée à l'illustration des méthodes de diagnostic financier des entreprises. La dernière section quant à elle met l'accent sur la manière de prévoir les difficultés.

Section 01 : généralités sur les entreprises en difficultés

La difficulté est une situation de faiblesse de tension ou de stress. L'entreprise devient faible dans son environnement lorsqu'elle fait face à des difficultés puisqu'elle subit une perte totale ou partielle de sa capacité. Le profil type pour des entreprises en difficulté est difficile à déterminer.

La notion d'entreprise en difficulté suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse. Une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite ou risque de se produire. L'entreprise n'est donc pas encore en état de cessation des paiements, caractérisée par l'impossibilité de faire face au passif exigible grâce à l'actif disponible.

1. La notion d'entreprise en difficulté

Il existe plusieurs définitions pour une entreprise en difficultés : selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés que l'entreprise prévoit ou subit.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir l'entreprise en difficultés, ils ont d'abord essayé de préciser le sens de l'entreprise en difficulté puis de déterminer le moment à partir duquel on considère qu'une entreprise est en difficulté. Ceci s'est avéré relativement difficile du fait que chaque entreprise constitue en elle-même un cas particulier parmi plusieurs autres.

En 1969, DAUNIGEAU s'est basé sur l'aspect financier pour définir l'entreprise en difficulté comme étant : « celle qui est proche de la cessation des paiements compte tenu de l'importance de la perte d'exploitation, de l'encours à payer et de l'existence ou non de crédit bancaire »¹.

Cette définition n'est pas exhaustive car elle ne touche qu'un côté des difficultés rencontrées par l'entreprise et elle n'a pas pris en considération les autres aspects influençant cette dernière.

Effectivement en 1985, Jean BRILMAN a retenu un concept assez étendu d'entreprise en difficulté : « l'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers (conséquence immédiate d'autres problèmes beaucoup plus profonds), c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers : peu ou pas de rentabilité, conjoncture difficile, volume d'activité en baisse, dégradation du climat social, grève, etc. »².

¹ DAUNIZEAU.J, « **Les entreprises en difficulté** », Edition revue banque, 1969, p15.

² BRILMAN.J, « **Gestion de crise et redressement d'entreprises** », Edition HOMMES et TECHNIQUES, paris, 1986, p93.

Le concept a été élargie par Brilman en y ajoutant des problèmes comme : la baisse ou l'absence de la rentabilité, la dégradation du climat social, la baisse du volume d'activité, etc. Le dirigeant doit trouver des solutions efficaces et immédiates pour résoudre ces problèmes financiers.

PRUNIER et MOUREL (1996) quant à eux l'ont défini comme suit : « l'entreprise en difficulté est celle dont la continuité de l'exploitation ou de l'activité est compromise »¹. Selon ces deux auteurs l'entreprise en difficulté est une entreprise que son activité et son exploitation sont menacées par n'importe quelle raison.

HOL (2002) a donné une définition plus large de ce concept : « La difficulté est une situation où les cash-flows générés par les entreprises ne permettent pas d'honorer leurs engagements envers leurs partenaires financiers et non financiers »². Selon Cet auteur la situation de difficulté se traduit par l'incapacité de l'entreprise à honorer ses dettes à partir de ce qu'elle génère de toutes ses activités.

OOGHE et VAN WYMEERSCH (1985) Considérant l'entreprise en difficulté comme celle qui n'arrive pas à réaliser de manière continue ses objectifs économiques de création de valeur ajoutée c'est-à-dire une rentabilité et une liquidité suffisante, couplée à une solvabilité dépendante elle-même de la rentabilité de l'entreprise et influençant sa liquidité³.

D'après toutes ces définitions, nous pouvons définir l'entreprise en difficulté comme étant une entreprise qui fait face à des problèmes ayant un impact négatif sur le développement de son activité ou sur son cycle de vie. La notion d'entreprise en difficulté ne renvoie pas forcément à l'idée des difficultés financières et traduit aussi une approche différente des incidents de fonctionnement que peuvent rencontrer les entreprises. Elle intègre en effet une idée essentielle : celle de prévention.

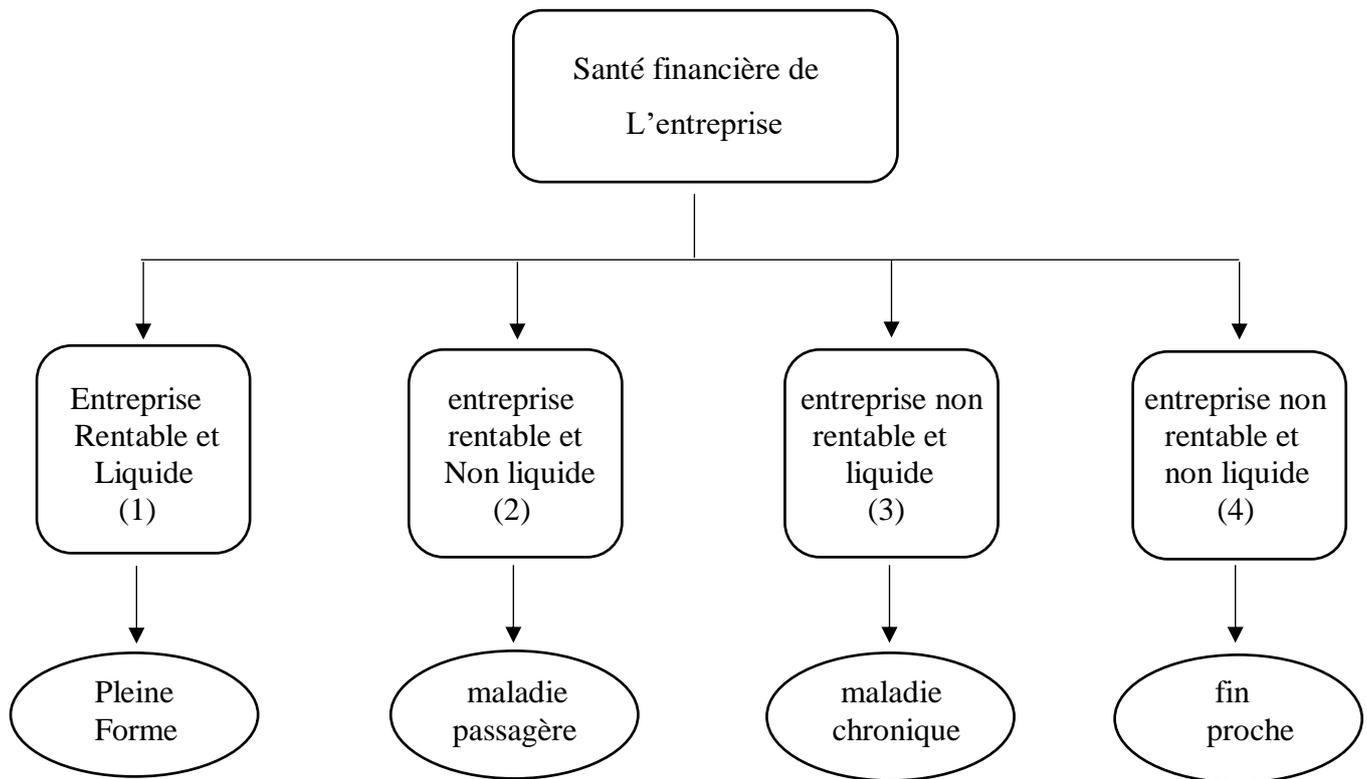
L'ensemble de ces définitions nous ont permet de distinguer entre quatre catégories d'entreprises et d'apprécier la santé financière de l'exploitation, représenté dans la figure ci-dessous :

¹ Prunier.R & Mourel. P, « **L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise** », Edition economica, Paris, 1996.p50.

² Hol. S, Capital structure and the prediction of bankruptcy, EWGFM Conference, capital markets research, 2002.p6.

³ OOGHE.H, VAN WYMEERSCH.C, **Traité d'analyse financière**, Tome I, 2èmeédition, Presses Universitaires de Namur, 1985, p418.

Figure n° 07 : L'état de santé financière de l'entreprise



Source : CRUCIFIX.F, DERNI.A, « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », MAXIMA, Paris, 2003, P16.

Les entreprises en difficulté se situent dans les catégories 2, 3 et 4 de la figure. Elles affichent, en effet, un état insuffisant de liquidité et/ou de rentabilité.

Les entreprises de la catégorie 2 sont les moins fragiles nonobstant ses problèmes de trésorerie, elles présentent une bonne rentabilité qui leur permet de couvrir les insuffisances de liquidité.

Les entreprises qui sont en situation « maladie chronique » (catégorie 3) à moyen terme peuvent opérer une restructuration afin d'améliorer leur performance, grâce à leur liquidité favorable.

Par ailleurs les entreprises dont la rentabilité a diminué et qui souffrent de problèmes de liquidité (catégorie 4) sont très menacées. Leur chance de survie dépend d'une profonde restructuration et d'une injection subséquente de nouveaux capitaux.

En dernier résultat, Une entreprise connaît des difficultés lorsqu'elle n'a plus la capacité de créer une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer les facteurs de production qui contribuent à la réalisation de son projet.

2. Les caractéristiques des entreprises en difficulté

La détermination des caractéristiques communes des entreprises en difficultés est possible, les éléments de classification sont : L'âge, la taille, la forme juridique et la nature d'activité. On peut s'interroger sur l'égalité des entreprises face aux problèmes. Ces dernières n'ont pas toutes les mêmes réactions ni les mêmes moyens pour y faire face.

2.1. L'âge

Les jeunes entreprises sont plus confrontées aux difficultés. Les plus touchées sont celles âgées de moins de dix ans à cause de leurs faibles performances et leurs fortes dépendances du marché intérieur. Leurs clientèles non diversifiées et une gamme de produit très limitée. Leurs réactions face aux différents événements et leurs adaptations restent très lentes et parfois inefficaces, donc finalement dans la vie d'entreprise l'expérience et l'apprentissage ont une grande importance.

2.2. La forme juridique

Les entreprises les moins touchées par les difficultés sont les entreprises individuelles par rapport aux sociétés. L'impact de la défaillance est plus important lorsqu'il y a une dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise. Dans une situation de difficultés un entrepreneur individuel a tendance à réagir plus rapidement pour protéger son patrimoine et celui de son entreprise.

La SARL est la forme sociétale la plus touchée. En effet, cette forme juridique est fréquemment utilisée pour lesancements de projet en raison des avantages suivants¹ :

- ✓ Responsabilité des associés limitée au montant de leurs apports.
- ✓ Choix du régime d'imposition (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu sur option).
- ✓ Pas d'exigence concernant le montant du capital social.

2.3. La taille

Les petites et moyennes entreprises font face à un risque plus grand de défaillance que pour les grandes entreprises. Le risque de ne pas tomber dans des difficultés est croissant avec la taille de l'entreprise. Les entreprises de grande taille bénéficient d'économie d'échelle et apte à influencer ses partenaires commerciaux et financiers ce qui les met à l'abri de la vulnérabilité.

¹ Source : <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr>, consulté le 01/04/2023 à 01 :11.

On ne peut pas décrire un profil type de l'entreprise en difficulté, il existe toujours des cas exceptionnels et chaque entreprise est unique en son genre¹.

2.4. Le secteur d'activité

Le secteur d'activité peut favoriser la confrontation de l'entreprise aux obstacles. Selon une étude de la COFACE10 en 2012 trois catégories de secteurs d'activité se distinguent :

- ✓ Les secteurs risqués (construction, services, distribution, automobiles, transport).
- ✓ Les secteurs dont les risques se détériorent (agroalimentaire, électronique et l'informatique, chimie).
- ✓ Les secteurs relativement épargnés (textile-habillement, métaux, papier-bois).

3. Causes et origines des défaillances des entreprises

De nombreuses enquêtes, par différents organismes ont été réalisées sur ce thème. Jean-François Daigne², après analyse de certains d'entre elles, en conclure que :

- ✓ Les difficultés se traduisent nécessairement dans les états comptables.
- ✓ Dans près de 70% des cas, les causes sont prévisibles.
- ✓ Le mode de gestion a une influence déterminante au moins dans 70% des cas de défaillance.

En effet, la connaissance des phénomènes les plus générateurs d'échec pour les entreprises permet d'éviter certains pièges et prendre des dispositions pour ne pas s'exposer aux risques classiques.

Les causes des difficultés peuvent être liées à un quelconque aspect de l'activité de l'agent économique, et la cessation de paiement constitue l'effet ultime des dysfonctionnements rencontrés dans l'activité de l'entreprise.

Les facteurs qui sont à l'origine des difficultés d'entreprise sont difficiles à énumérer d'une façon limitative. La présentation des origines des difficultés se fait par deux approches micro et macro-économique de l'entreprise.

3.1. Les causes micro-économiques

Il existe trois types de causes : les causes stratégiques, les causes relatives à la gestion et enfin les causes accidentelles.

¹ VERNIMEN.P, « **entreprises en difficultés** », 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000, p33.

² DAIGNE.J, « **Management en période de crise** », Economica, Paris, 1995, p30.

3.1.1. Les causes stratégiques

Elles se rapportent à la politique générale de l'entreprise qui prend l'ensemble des fonctions¹ :

✓ Problèmes liés à la production et à la technique

Le sommeil technologique, caractérisé par la non-modernisation des équipements et le non renouvellement du parc productif, peut conduire à la disparition pure et simple de la part du marché de l'entreprise.

L'obsolescence technologique qui engendre des coûts de revient non compétitifs sur le marché ainsi qu'une production insuffisante qui ne peut satisfaire la demande.

✓ Problèmes commerciaux

Les entreprises sont confrontées à des problèmes d'écoulement de leurs marchandises. Ainsi, ils se confirment que ces difficultés résultent de certaines causes commerciales telles que :

- L'organisation industrielle et commerciale inadéquate, processus de production mal réparti et force de vente inefficace.
- Des exigences de plus en plus contraignantes du marché.

En effet, les consommateurs sont de plus en plus exigeants et l'entreprise doit tout faire pour satisfaire leurs besoins.

✓ Problèmes financiers

- Le manque de financement propre au départ et de ressources d'autofinancement accroîtra la vulnérabilité de l'entreprise.
- La faiblesse voire l'absence du contrôle de gestion.
- L'augmentation des charges financières et salariales qui entraîne la dégradation de l'entité économique.
- L'insuffisance du fond de roulement ce qui causera une structure financière déséquilibrée, marquée par une trésorerie négative.
- Insuffisances de fonds propres à la création ou à la reprise.
- Faillite d'une filiale ou de la société mère.

¹ Philippe.P & Pierre.S, « L'entreprise en difficulté », Collection Delmas, 3ème édition, Dalloz 2002, P25.

3.1.2. Les causes relatives à la gestion

« Gérer, c'est prévoir l'avenir proche et lointain de l'entreprise, organiser les plans du travail, prendre la décision opportune qui va le mieux avec les objectifs fixés de l'entreprise et contrôler les résultats réalisés avec ceux prévus »¹.

Parmi les origines internes de difficultés relatives à la gestion on peut citer :

- croissance trop rapide augmentant le besoin de trésorerie.
- départ de certaines personnes.
- délais non respectés, insuffisance d'investissement ou de formation.

3.1.3. Les causes accidentelles

En plus des causes précédentes, l'avènement de certains faits exceptionnels et imprévus peut être à l'origine de la défaillance de l'entreprise².

- Les litiges avec les partenaires privés ou publics, les malversations internes à l'entreprise, les problèmes sociaux.
- Le décès d'un dirigeant.
- Le départ d'un ou plusieurs associés (dirigeants).
- Catastrophes naturelles.

En effet, ces accidents mettent sérieusement en question la continuité de l'entreprise.

3.2. Les causes macro-économiques

Quand on parle des facteurs macro-économiques nous désignons les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise. En effet, les causes liées aux conditions économiques générales se présentent comme suit :

3.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire

Les conditions du crédit et du marché monétaire apparaissent comme l'une des principales causes de la défaillance des entreprises. En effet, plusieurs auteurs précisent que le rapport entre les conditions économiques du marché et la défaillance d'une exploitation est en général, fonction d'un durcissement des conditions bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une hausse des taux d'intérêts. Ainsi lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques voient leurs rôles s'accroître et

¹ L'académie sciences techniques comptables financiers, **Le management des entreprises en difficultés financières**, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.p2.

² Philippe.P & Pierre.S, op-cit, P29.

elles se préparent pour faire face au risque. Des mesures de resserrement des conditions de crédit sont alors prises. Ce durcissement favorise l'accroissement du taux de défaillance des entreprises¹.

3.2.2. Le flux de création d'entreprise

L'augmentation du nombre de nouvelles entreprises implique l'augmentation du nombre de défaillance de celles-ci après quelques années de décollage. Ceci s'explique par la relation proportionnelle entre le temps nécessaire pour tomber en faillite et le montant des fonds initialement investis dans l'entreprise.

En effet, il existe une forte relation entre la sous-capitalisation (insuffisance de ses capitaux propres par rapport à ses dettes) et la vulnérabilité de l'exploitation. L'existence des fonds propres suffisants constitue une condition nécessaire à la création et au développement des entreprises.

3.2.3. Autres causes externes

- évolution brutale d'un marché (réglementation, ouverture de frontières, chute des prix), évolution des cours de devises, récession.
- insolvabilité d'un client.
- Pandémie mondiale (tel que le covid-19).

3.3. Présentation de quelques travaux sur les causes

Un nombre important de travaux ont été réalisés à propos des principales causes de la défaillance d'une entreprise, parmi ces études on trouve :

3.3.1. Ministère de commerce Allemande

Cette étude a porté sur un échantillon d'entreprises Allemandes. Elle a révélé que les faillites enregistrées étaient dues :

- A 43% pour une insuffisance du capital qui contribue à une grande dépendance vis-à-vis les banques.
- A 37% pour des hausses ou des baisses du CA survenus très rapidement.
- A 20% pour une augmentation excessive des coûts.

¹ L'académie sciences techniques comptables financiers, **Le management des entreprises en difficultés financières**, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010, p5.

3.3.2 Travaux de Joel Conan et Michel Holder

Ces travaux portant sur un échantillon de 135 entreprises ayant fait faillite comparé à 639 entreprises saines conduisant aux résultats suivants :

Tableau n° 02 : les résultats sur les causes de la défaillance des entreprises

Causes	% du total des faillites
- Défaillance des clients.	10
- Suppression des concours bancaires.	3
- Décès ou maladie du dirigeant.	7
- Mauvaise comptabilité et ignorance des prix de revient.	5
- Mauvaise organisation de l'entreprise	11
- Croissance très rapide.	9
- Obsolescence des produits et erreurs de diversification.	5
- Politique d'investissement trop ambitieuse.	5
- Obsolescence de l'outil de production	4
- Baisse conjoncturelle du chiffre d'affaires.	21

Source : thèse d'état, analyse des causes de faillite des PME, université de Paris-Dauphine, CEREG, 1979.

4. Le processus de la défaillance

Les difficultés de l'entreprise n'interviennent jamais de manière brutale. Plusieurs étapes sont traversées par l'entreprise avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires.

La dégradation de la situation de l'entreprise commence sur le plan économique, commercial et puis financier jusqu'à atteindre le plan juridique. Cette dernière étape n'est qu'une résultante logique de l'échec ou de l'absence de mesures pour redresser sa situation.

4.1. La régression économique

Une régression économique survient lorsque l'entreprise enregistre des pertes substantielles et structurées cela signifie que l'entreprise ne remplit plus ses objectifs économiques comme l'illustre la figure 08 (augmentation des prix des matières premières, hausse des salaires, accentuation de la concurrence, innovation technologique). Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs¹ :

4.1.1. La valeur ajoutée

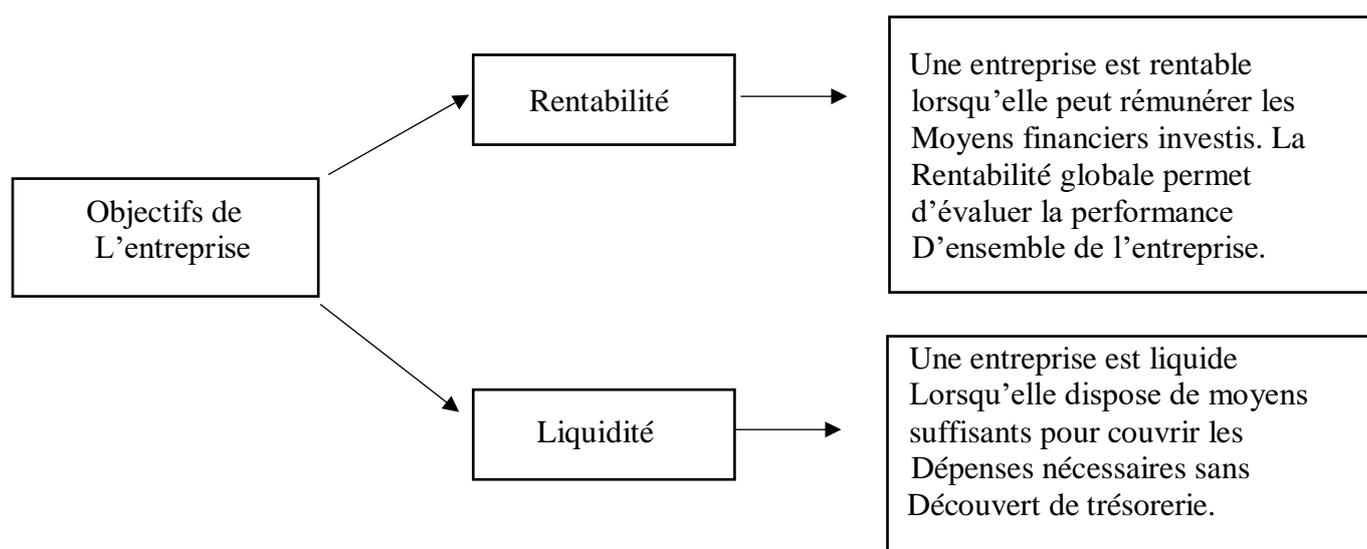
Elle reflète le poids économique réel de l'entreprise, elle dépend de nombreux facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de son organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel, le rendement des équipements.

La valeur ajoutée se dégrade lorsqu'il y a une influence négative de ces facteurs, Lorsqu'elle porte un signe négatif, l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.

4.1.2. L'excédent brut d'exploitation

Il représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité, et la situation limite est atteinte lorsque l'EBE est négatif.

Figure n° 08 : L'objectif économique de l'entreprise



Source : Crucifix.F et Derni.A, symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, 1992, p32.

¹ MEZIANE.S, « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés », SIBF, Alger, D.E.S banque, 2008, p6.

4.2. La régression commerciale

Cette régression peut être soudaine, progressive ou dissimulée. Elle se manifeste par la diminution du chiffre d'affaire ou la baisse du taux de la marge brute, voire les deux simultanément ou successivement ça peut être expliquées par¹ :

L'inadaptation technique ou produits non compétitifs ; les déficiences de la fonction commerciale et le vieillissement et non renouvellement de la clientèle.

4.3. La régression financière

La régression financière est généralement le résultat de la non maîtrise d'une régression commerciale. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structures, le résultat positif peut devenir négatif et l'affaiblissement de l'autofinancement risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts.

Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres au taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera moins aisé pour la firme de se procurer de nouveaux fonds propres puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité.

Ce recours aux fonds extérieurs, entrainera des charges financières supplémentaires qui contribueront à détériorer ses résultats financiers. De même, l'entreprise peut connaître des problèmes de liquidité dans le cas où ses disponibilités de l'exploitation ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dépenses.

Cependant cette régression peut être indépendante de la régression commerciale et cela dans les cas suivants²: Gros impayés, la perte d'un client important, retrait de concours bancaires et les montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant les investissements à long terme.

¹ MEZIANE.S, op-cit, p8.

² Idem, p8.

5. La réglementation algérienne relative aux entreprises en difficulté

Dans le cas d'une entreprise en difficulté, et pour le respect du concept de la prévention le législateur devra intervenir rapidement face à la difficulté et ne pas attendre jusqu'à l'apparition de la cessation de paiement.

5.1. Les aspects juridiques de l'entreprise Algérienne en difficulté

Depuis la promulgation du code de commerce en 1975, on ne peut signaler que quelques modifications apportées au droit de la faillite et du règlement judiciaire, c'est-à-dire le livre III du code de commerce. Il faut rappeler que ce code a été élaboré sous le règne de l'économie planifiée. Plusieurs critiques peuvent être apportées¹ :

5.1.1. Le centrage sur les entreprises publiques

Le code actuel est inadéquat avec une économie de marché où le secteur privé prend de plus en plus important.

5.1.2. Absence d'un droit des entreprises en difficulté

Le droit actuel traite uniquement les cas de faillite sans traiter le cas des entreprises qui rencontrent des difficultés pour permettre la continuité de leur exploitation. Une entreprise qui fait face à un simple incident de paiement ont le droit d'une chance de se redresser.

5.1.3. Absence de procédure d'alerte ou de traitement préventif

Le traitement préventif prend de plus en plus d'ampleur dans les nouvelles réglementations en vue de la sauvegarde de l'entreprise et de l'emploi. Les réglementations algérienne offre de l'importance au règlement des créanciers. La prise en connaissance des difficultés est permise par une procédure d'alerte et des mesures nécessaires de rétablir la situation avant d'atteindre la cessation de paiement.

La notion de prévention à travers l'alerte est introduite dans Les nouvelles réglementations en matière de droit des entreprises en difficulté. Ce dispositif a surtout pour objectif de mettre les dirigeants en face de leur responsabilité, en les incitants à prendre des mesures de redressement. En dehors des mesures de redressement judiciaire, l'entreprise peut d'elle-même détenir des mécanismes lui permettant une détection précoce des difficultés, et un suivi précis de l'évolution de sa situation.

¹ MEZIANE.S, op-cit, p13.

5.1.4. Les mesures prises par la loi de finance 2017 en faveur des entreprises en difficultés

L'article 90 de la loi de finance 2017 stipule que : « Les dettes fiscales à la charge des entreprises en difficultés financières peuvent faire l'objet d'un rééchelonnement sur une période n'excédant pas trente-six mois (36). L'octroi de délai de paiement est systématiquement assorti de la remise des pénalités de retard, sans demande expresse du redevable, sous réserve du respect de l'échéancier. Cette disposition est applicable à tous les redevables quel que soit le régime fiscal duquel ils relèvent ». Les dispositions de l'article 90 de la loi de finance 2017 s'inscrivent dans le cadre du processus d'assainissement des dettes fiscales exigibles. Elles visent à consentir aux contribuables, qui procèdent au paiement échelonné de leurs dettes fiscales une remise des pénalités mises à leur charge¹.

Pour préciser le champ d'application de cette mesure il faut souligner que les contribuables ouvrant droits à ce dispositif sont toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique (entreprises individuelles, sociétés de droit algérien) et qui ont des dettes fiscales assorties de pénalités. D'autre part, il est souligné que cette mesure s'applique à toutes les entreprises quel que soit la nature de leur activité exercée (production, travaux, services et achat revente). En ce qui concerne les dettes fiscales concernées sont celles qui se rapportent à des impositions exigibles et revêtant le caractère définitif.

5.2. Les organes de la faillite et du règlement judiciaire

Le traitement des difficultés oblige à trancher entre des intérêts opposés, seule une juridiction peut le faire, dans des conditions satisfaisantes.

5.2.1. Le juge commissaire

Le juge commissaire est désigné au début de chaque année judiciaire par ordonnance du président de la cour, sur proposition du président du tribunal².

Sa mission est entendue de manière large puisque l'article 235 du code de commerce le charge spécialement de veiller au déroulement de la procédure par la surveillance et le contrôle des opérations et de la gestion de la faillite ou du règlement judiciaire.

Afin de bien mener sa mission, le juge commissaire a la faculté de recueillir tous les éléments d'information qu'il croit utiles. A cet effet, il peut entendre le débiteur failli ou admis au règlement

¹ Ministère des finances : circulaire sur le rééchelonnement de la dette fiscale des entreprises en difficultés financières. Sur : www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/circulaires/circulaire_reechelonnement_1f2017.pdf, consulté le 03/04/2023 à 00 :06.

² Article 235 du code de commerce algérien.

judiciaire, ses commis et employés, ses créanciers ainsi que toute autre personne. Il est tenu de faire au tribunal le rapport de toutes les contestations que le règlement judiciaire ou la faillite peuvent faire naître¹.

5.2.2. Le syndic-administrateur judiciaire

Le jugement qui ouvre le règlement judiciaire ou la faillite désigne le syndic-administrateur judiciaire qui, autrefois appelé « syndic », était choisi parmi les greffiers du tribunal². Mais depuis quelques années, il est choisi parmi les commissaires aux comptes, les experts comptables et les experts spécialisés dans les domaines fonciers, agricoles, maritimes..., inscrits sur une liste établie par la commission nationale³. Les personnes inscrites sur cette liste reçoivent une formation adéquate.

Le rôle essentiel accompli par le syndic-administrateur judiciaire, auxiliaire de justice polyvalent, car il cumule trois attributions :

- ✓ Il représente la masse des créanciers.
- ✓ Il représente le débiteur en cas de liquidation des biens et l'assiste en cas de règlement judiciaire.
- ✓ Enfin, il est un organe de la procédure, chargé de veiller au bon déroulement de celle-ci.

5.2.3. Les contrôleurs

A tout moment, le juge commissaire peut nommer, par ordonnance, un ou deux contrôleurs parmi les créanciers, afin de l'assister dans sa mission de surveillance des opérations du syndic. Ils sont spécialement chargés de vérifier la comptabilité et l'état de situation présentés par le débiteur, ses fonctions sont gratuites.

Le même juge commissaire qui a la faculté de nommer les contrôleurs, peut les révoquer sur avis de la majorité des créanciers⁴.

¹ Article 235 du code du commerce algérien.

² Article 238 du code du commerce, abrogé par l'ordonnance n°96-23 du 09 juillet 1996 (J.O n°43 du 10 juillet 1996, p14) rédigé en vertu de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975.

³ Article 06, p11, J.O n°43 du 10 juillet 1996.

⁴ Article 241 du code de commerce algérien.

Section 02 : le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés

La recherche profonde des difficultés est nécessaire lorsque l'état de l'entreprise est connu et ses difficultés sont affichées. En effet, la détérioration progressive de sa situation financière n'est, en définitive, que le révélateur de causes beaucoup plus profondes et d'un processus de dégradation qui s'est étalé dans le temps. Cet examen pourra se faire à travers le diagnostic qui reste le meilleur moyen permettant de déceler les points faibles de l'entreprise et proposer un nombre de solution pour remédier à cette situation.

1. L'analyse de l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise résulte de l'ajustement entre la liquidité des actifs et l'exigibilité du passif, pour permettre de faire face à ses engagements envers ses créanciers et avoir un bon cycle d'exploitation. Les éléments permettant d'apprécier l'équilibre financier sont :

1.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

On nomme fonds de roulement net global (FRNG) la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables.

1.1.1. Définitions du fond de roulement

Selon Serge EVRAERT : « Le fonds de roulement net global ou fond de roulement fonctionnel est égale à la différence entre les ressources et les emplois stables ou cycliques »¹.

Selon GRANDGUILLOT.B : « Le fond de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent »².

Le sens financier du FRNG est donc d'être l'excédent (ou l'insuffisance) de ressources durables mis à la disposition des autres cycles économiques de l'entreprise, tout particulièrement le cycle d'exploitation. C'est un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise, son intérêt est d'avoir une signification non à l'égard de la solvabilité au moment de la mesure, mais surtout à l'égard de la solvabilité futur.

¹ EVRAERT.S, « **Analyse et diagnostic financiers** », 2^{ème} Edition, Paris : EYROLLES, 1992, p112.

² GRANDGUILLOT.B, op-cit, p107.

1.1.2. Modes de Calcul du fond de roulement net global (FRNG)

Il existe deux formules pour calculer le fond de roulement une approche « par le haut du bilan » et une approche « par le bas du bilan » et qui sont comme suit ¹:

✓ **Par le haut du bilan :**

FRNG = Capitaux permanents – Valeurs immobilisées (actifs non courant).

FRNG = Ressources stables – Emplois stables.

✓ **Par le bas du bilan :**

FRNG = Actif circulant – Les dettes à court terme (DCT).

FRNG = Actif courant – Passif courant.

Si l'on déduit les dettes à long et moyen terme du FRN, on obtient le fonds de roulement propre (FRP) de la société, qui est un indicateur de son autonomie en termes de financement de ses investissements physiques, immatériels et financiers.

FRP = Capitaux propres – Actifs immobilisés.

Ou = Fonds de roulement – Dettes à LT.

1.1.3. L'interprétation du FRNG

Le niveau « normal » du fonds de roulement pour une entreprise est difficile à définir. Deux impératifs majeurs : la solvabilité et l'efficacité, sont pris en considération lors de l'appréciation.

L'entreprise doit assurer les moyens financiers nécessaires pour payer les dettes à l'échéance, elle doit être solvable. Dans cette situation, un fonds de roulement suffisamment élevé doit être assuré par l'entreprise pour qu'elle soit prête à honorer ces dettes à l'échéance. Si on admet la solvabilité comme étant le seul paramètre de diagnostic financier donc une fois l'entreprise possède un fonds de roulement maximum cela signifie que l'entreprise est dans une situation confortable.

Mais dans les conditions où l'entreprise doit optimiser l'utilisation de ses ressources. Les capitaux permanents ont un coût, et en conséquent leur utilisation rationnelle constitue un impératif majeur. La nécessité de répondre au principe de l'efficacité impose la minimisation du fonds de roulement. Les

¹ COHEN.E, op-cit, pp249-250.

entreprises réalisent d'habitude un compromis entre les deux impératifs en fonction de la nature du secteur et des objectifs stratégiques de l'entreprise¹.

L'interprétation du fonds de roulement se fait selon 3 scénarios :

✓ **Si le FR > 0 :**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses Immobilisations par ses capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

✓ **Si le FR < 0 :**

Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme, alors que les Dettes à Court Terme ne sont pas transformables en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

✓ **Si FR = 0 :**

Le fonds de Roulement nul, cela indique un équilibre total entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent totalement les dettes à court terme.

1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement présente une double caractéristique : liquide dans une optique patrimoniale et essentiellement permanent dans une approche économique.

1.2.1 Définitions du besoin en fonds de roulement

Selon Christophe THIBIBIERGE : « Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (DCT) »².

¹ Vizzavona.P, « **Gestion financière** », Tome 1ere Edition, Paris, 1991, P53.

² THIBIERGE.C, « **Analyse financière** », Paris, décembre, 2005, P46.

Le besoin en fonds de roulement est lié au problème de couverture du besoin de financement de l'exploitation. Il mesure l'écart entre les emplois cycliques (stocks et créances) et les ressources cycliques (DCT). C'est donc un besoin permanent qu'il faut financer par le fonds de roulement.

Selon YEGLEM.J PHILIPPS.A Et RAULET.C : « Le BFR est défini comme suit : L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, lesquelles se transforment à nouveau en physiques pour recommencer un nouveau cycle »¹.

Le besoin en fonds de roulement représente « les capitaux permanents nécessaires pour couvrir les éléments permanant de l'actif autre que les immobilisations »².

1.2.2. Modes de calcul du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se décompose en besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE) et en besoin en fond de roulement hors exploitation (BFRHE).

✓ **Le besoin en fond de roulement d'exploitation :**

Besoin de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise (durée de stockage, crédit, crédit fournisseurs). C'est la partie essentielle du besoin en fond de roulement

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation.}$$

✓ **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation :**

Besoin de financement qui n'ont pas un lien direct avec l'exploitation et présentent un caractère instable. Le besoin en fond de roulement hors exploitation résulte entre autre des caractères divers, des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations... nous pouvons le définir comme le solde des créances et des dettes hors exploitation ou diverses du bas du bilan.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif hors exploitation} - \text{Dettes circulantes hors exploitation.}$$

¹ YEGLEM.J, PHILIPPS.A, RAULET.C, « **Analyse comptable et financière** », 8^{ème} Edition, Paris, (2000), P59.

² RAIMBAULT.G, « **Comptabilité générale et Analyse financière : outils de gestion** », édition EYROLLES, FRANCE, (1996), p157.

Par la suite nous pouvons calculer le BFR global de cette manière :

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

Le BFR s'obtient ainsi par les formules suivantes :

$$\mathbf{BFR = (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) - (Dettes à court terme).}$$

$$\mathbf{BFR = Actif circulant - Dettes à Court Terme.}$$

1.2.3. L'interprétation du besoin en fond de roulement

Il existe trois cas pour interpréter le BFR :

✓ **Si BFR > 0 :**

Dans ce cas, où les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme, soit à l'aide de ressource financière complémentaire à court terme.

✓ **Si BFR < 0 :**

Dans ce cas, où les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fonds de roulement) pour financer d'éventuel besoin à court terme.

✓ **Si BFR = 0 :**

Dans ce cas, où les emplois d'exploitation de l'intérêt sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à l'actif circulant.

1.3. La trésorerie nette (TN)

En termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de sa situation financière globale.

1.3.1. Définition de la trésorerie nette

Selon Beatrice et Francis Ganguillât « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fond de roulement net global après le financement des besoins en fond de roulement »¹.

« La trésorerie nette est une mesure comptable de la position de trésorerie et correspond à l'excédent algébrique des ressources sur les emplois à l'exclusion des comptes du bilan (trésorerie actif et passif)»².

La trésorerie nette est l'ensemble des actifs que l'entreprise détient (liquidité) pour assurer ses engagements à court terme.

1.3.2. Modes du Calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

✓ **1ère méthode :**

La trésorerie traduit la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme. Généralement elle se calcule à partir du haut du bilan financier.

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoins en fonds de roulement (BFR)}.$$

✓ **2ème méthode :**

Elle se calcule par l'approche du bas du bilan financier selon la formule suivante :

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

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

1.3.3. Interprétation de la trésorerie nette

Nous pouvons distinguer trois situations essentielles qui sont :

¹ GANGUILLAT.B et F, « **Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation** », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p121.

² Vizzavona.P, op-cit, p51.

✓ Si $TN > 0$:

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents couvrent la totalité des valeurs immobilisées et un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin en fond de roulement est dégagé, puisqu'il couvre les besoins de financement de l'exploitation d'une part, et d'autre part les disponibilités de l'entreprise sont supérieures aux dettes à court terme. Ce qui lui permettra de rembourser ces derniers. Dans ce cas la situation traduit une aisance de la trésorerie puisque l'entreprise dispose assez de liquidité qui lui permettra d'effectuer des placements.

✓ Si $TN < 0$:

Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

✓ Si $TN = 0$:

Une trésorerie nulle, signifie que le fond de roulement est égal au besoin en fond de roulement, d'autre part cette situation implique une égalité parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois. L'entreprise a donc financé de justesse ses besoins. Néanmoins, cette situation est temporaire.

1.3.4. L'importance de la TN

La trésorerie est l'une des postes principaux du bilan ce qui rends son étude et son examen très important dans l'analyse financière. L'étude de la trésorerie aide les gestionnaires dans la prise de décision.

Pour un bon fonctionnement de l'entreprise une trésorerie positive est indispensable sans qu'elle dépasse un certain seuil car être dans une impasse de trésorerie implique l'existence des ressources financières gelées.

Les indicateurs d'équilibre financier issu du bilan permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes du point de vue des créanciers, ainsi que mesurer la capacité des ressources stables à financer les différents cycles d'activité du point de vue des dirigeants. Cependant ces indicateurs demeurent insuffisants pour bien cerner la situation financière de l'entreprise vue qu'une information sur l'origine du résultat n'est relèvé par eux.

En effet, en calculant l'équilibre financier pour mieux équilibrer la procédure de financement au cours du cycle d'exploitation de l'entreprise, dans la mesure où l'entreprise dispose d'un fonds de

roulement suffisant et qui doit couvrir le besoin en fonds de roulement et permettre de garder l'équilibre financier.

Il convient donc, de traiter d'autres indicateurs issus du CR, qui ont pour but de déterminer l'origine d'obtention de ce résultat.

1.4. Scénarios type de vulnérabilité

CHAMBERS énonce que la vulnérabilité : « désigne l'exposition aux imprévus et au stress, situation contre laquelle on ne peut se protéger, signifiant un manque de moyens pour y faire face sans pertes préjudiciables »¹.

La vulnérabilité peut prendre plusieurs scénarios cités comme suit² :

1.4.1. Croissance trop rapide

L'entreprise voit son CA croître rapidement. Le BFR suit en parallèle l'augmentation du CA. Or, malgré une bonne rentabilité de l'entreprise, le FRNG croît plus lentement. Ce qui génère des difficultés de trésorerie. Ce phénomène est classiquement présenté comme celui de l'effet ciseau entraîné tôt ou tard par une trop forte croissance.

1.4.2. Croissance non contrôlée

Pour augmenter son CA, l'entreprise augmente son crédit client. Elle accorde des réductions de prix ce qui diminue sa marge. En conséquence, le BFR augmente plus que proportionnellement au CA et le FRNG ne s'accroît que faiblement vu que la rentabilité est devenue plus faible. Ici, l'effet ciseau joue de manière rapide et conduit à une crise de trésorerie brutale.

1.4.3. Retard sur investissements

Malgré sa structure financière équilibrée l'entreprise n'a pas procédé à des investissements qui assurent le développement futur. Ses dirigeants décident alors de rattraper le retard et procéder à des investissements massifs qui sont à l'origine d'une croissance dans le futur mais qui vont engendrer une grande baisse du FRNG et une augmentation du BFR dans un second temps. La contraction du FRNG fragilise l'entreprise et par conséquent elle sera exposée à une crise de liquidité. Une variante de ce scénario consiste à la possibilité que l'entreprise fait un mauvais choix d'investissement (par

¹ STEFAN.D, **La vulnérabilité : une perspective microéconomique**, revue d'économie du développement, 2006/4, vol 14, 2007, p79.

² Hubert de la bruslerie, « **Analyse financière** », Edition DUNOD, PARIS, 2010, pp268-270.

exemple, lors d'un lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché). L'entreprise donc fera face à des pertes et une diminution du FRNG ce qui va creuser une trésorerie de plus en plus négative.

1.4.4. Accumulation des pertes

La décroissance du FRNG est due essentiellement aux pertes accumulées sur plusieurs exercices, même en cas d'activité maintenue. La trésorerie décroît tout aussi régulièrement. En l'absence d'un assainissement de la trésorerie cette situation conduit à terme à une défaillance. Ce scénario suppose qu'une diminution du FRNG est provoquée par des pertes de l'entreprise.

C'est le cas lorsque les pertes dépassent les dotations aux amortissements : la CAF est alors négative, ce qui se traduit bien par une diminution de la liquidité de l'entreprise. La défaillance est une suite logique de cette situation. Un dégagement de liquidités et une trésorerie positive pléthorique peut aussi être l'origine des pertes.

1.4.5. Réduction d'activité

Le CA baisse régulièrement en cas de réduction d'activité cependant le BFR diminue moins que proportionnellement en raison de rigidités (stocks invendus.). Le plus souvent, en cas d'une forte diminution de l'activité, le point mort d'exploitation baisse moins rapidement que le CA. D'où l'apparition de pertes grandissantes qui conduisent à une contraction du FRNG. Ce scénario catastrophe aboutit logiquement à la défaillance.

1.4.6. Développement maîtrisé

La maîtrise des composants de l'équilibre financier nécessite une veille sur l'évolution du BFR et du CA. De plus, l'accroissement régulier du FRNG en phase avec le BFR est le résultat d'une rentabilité positive de l'entreprise. L'ensemble entraîne une trésorerie dont la situation est régulièrement confortée.

2. L'Analyse financière de l'entreprise par la méthode des ratios

Les indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, T) jouent un rôle important qui permettent d'obtenir une première impression sur la situation de l'entreprise, mais pour mieux comprendre notre analyse et pour un diagnostic général sur la situation de l'entreprise, nous devons donc étudier les ratios.

2.1. Définition d'un ratio

« Un ratio est un rapport entre deux valeurs caractéristiques de l'activité et de la situation économique de l'entreprise »¹.

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation »².

Donc on peut conclure que Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatives) de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise.

2.2. Les objectifs de l'analyse par des ratios

L'analyse financière par ratios permet d'évaluer d'une façon ponctuelle le progrès de l'entreprise.

On va citer quelques objectifs :

- ✓ Les ratios servent à mieux connaître l'entreprise et évaluer précisément l'importance de ses qualités et ses défauts.
- ✓ Les ratios ne sont qu'une première étape, ils donnent seulement une partie de l'information nécessaire pour la décision ou pour les choix stratégiques.
- ✓ L'analyse par les ratios permet de prévoir plus facilement l'évolution dans le temps de la situation financière de l'entreprise, tout en permettant de la comparer à celle des autres entreprises du même secteur.
- ✓ Les ratios sont d'excellents indicateurs des points faibles et points forts de la politique financière de l'entreprise.
- ✓ Facilite l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuel problème.

2.3. Les différents types des ratios

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories suivant :

¹ GERARD.M, « **Gestion financière** », BREAL, 4^{ème} édition, Paris, 2007, P158.

² VIZZANOVA.P, op-cit, p51.

2.3.1. Les ratios de structure financière

Ratios de la structure financière sont ceux qui caractérisent la situation de l'entreprise à un moment donné, et plus précisément expriment les relations qui existent entre les éléments de l'actif et de passif. Nous avons retenu essentiellement :

✓ **Le ratio de financement permanent :**

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

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

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet de connaître la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

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

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés¹.

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses capitaux propres. Il se calcule par la formule suivante :

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

Il doit être supérieur à 1, ce que signifie que les capitaux propres financent non seulement les valeurs immobilisées mais aussi une partie de l'actif circulant, c'est-à-dire que l'entreprise respecte le principe de l'équilibre financier.

2.3.2. Ratios de solvabilité et d'endettement

✓ **Ratio d'indépendance financière ou de solvabilité :**

Il permet d'apprécier le degré du risque financier et sert également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire ainsi que les conditions dont il faudra l'assortir. Le rapport

¹ COHEN.E, « Gestion de l'entreprise et développement financier », Paris : EDICEF, 1991, P146.

des capitaux propres aux dettes totales de l'entreprise est le ratio le plus utilisé pour mesurer l'indépendance financière ou de solvabilité¹.

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

Les capitaux propres sont constitués par le capital social, les réserves et le report à nouveau. L'existence de fonds propres relativement élevés signifie que les propriétaires de l'entreprise ont confiance dans l'entreprise et ce ratio peut rassurer les créanciers²

Un niveau de 20 % à 25 % des capitaux propres du total passif est jugé correct.

✓ **Ratio d'autonomie financière et de capacité d'endettement :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis -a vis ces créanciers³. Il se calcule comme suit :

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

$$\text{Ou} = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes à long terme.}$$

Les capitaux permanents regroupent les capitaux propres et les dettes à long terme (à plus d'un an). Le premier ratio caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise. Il permet de juger de la capacité de l'entreprise à s'endetter. En effet, les banques ne souhaitent pas s'engager plus que les actionnaires de l'entreprise.

On considère que le ratio capitaux propres/capitaux permanents doit être supérieur à 0,5, c'est-à-dire que l'endettement à plus d'un an ne doit pas dépasser les capitaux propres.

Pour la même raison, le ratio d'endettement à plus d'un an (capitaux propres/ dettes à long terme) doit être supérieur à 1.

✓ **Ratio de remboursement des dettes à long terme :**

Ce ratio permet de préciser le nombre d'années d'autofinancement nécessaires pour rembourser les dettes à long terme. Ce ratio doit être inférieur à 4. Il est calculé par la formule suivante :

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

¹ VIZZAVONA.P, op-cit, p51.

² CLAUDE.A, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Edition Vuibert, paris, p93.

³ Idem, p94.

Ce ratio doit montrer que l'entreprise aura bientôt rembourse ses dettes.

Par exemple, un ratio de 1 ou 2 sera considéré comme très satisfaisant. Les banques considèrent que les dettes à long terme ne doivent pas être supérieures à 4 fois la capacité d'autofinancement.

✓ **Ratio de solvabilité :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes.}$$

On peut résumer les principaux ratios de structure financière dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 03 : Les ratios de structure financière

Nature	Formule	Interprétations
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeurs immobilisés}}$	Il doit être supérieur ou égal à 1, il mesure la manière dont l'entreprise finance par les ressources stables ses emplois fixes.
Financement propre	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	Il mesure la part de financement propre de l'entreprise dans ses ressources permanentes.
Autofinancement	$\frac{\text{Autofinancement}}{\text{VA}}$	Il mesure la part de valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement.
Couverture de l'actif circulant par le FRNG	$\frac{\text{FRNG}}{\text{Actif circulant}}$	Il indique la part du fonds de roulement net global qui finance l'actif circulant.
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.
Capacité de remboursement	$\frac{\text{DLT}}{\text{CAF}}$	Il permet de préciser le nombre d'années d'autofinancement nécessaires pour rembourser les dettes à long terme.

Source : Tableau inspiré des travaux de GRANDGUILLOT.B, Analyse financière, Gualino, Paris, (2007), p144 et THIBAUT.J, Le diagnostic d'entreprise, SEIFOR, France, p64.

2.3.3. Les ratios de liquidité

Ce ratio de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme. Le niveau de ces ratios ne peut être jugé que par les normes sectorielles. Seule une comparaison avec des entreprises du même secteur, ou l'examen de l'évolution de ces ratios permettent de conclure :

✓ **Le ratio de liquidité générale :**

Il est impératif que ce ratio soit supérieur à l'unité, lorsque ce ratio enregistre des baisses successives soit une alerte pour l'entreprise, il faut agir. Soit parce que la part des DCT augmente. Ou bien parce que l'exploitation se réduit à la baisse d'activité. IL se calcule comme suit¹ :

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

Si le ratio est supérieur à 1, le fond le roulement financier est positif et inversement. Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme. Malgré un ratio supérieur à 1, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie si l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs.

✓ **Ratio de liquidité réduite :**

Ce ratio de liquidité réduite traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise, en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme. Il est calculé à travers la formule ci-dessous :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}) / \text{Dettes à court terme.}$$

Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les valeurs réalisables, les disponibilités. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit clients.

✓ **Ratio de liquidité immédiate :**

Ce ratio de liquidité immédiate traduit la capacité de remboursement instantané, compte tenu de l'encaisse de l'entreprise. Ce ratio fournit des indications peu fiables compte tenu de l'instabilité de l'encaisse.

¹ GRANDGUILLOT.B et F, op-cit P127.

Ce ratio doit être compris entre 0.2 et 0.3, il est connu par la formule suivante :

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

2.3.4. Les ratios de rentabilité

« La rentabilité est définie comme l'aptitude à accroître la valeur des capitaux investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis se forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres »¹.

La rentabilité est « le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre »².

✓ Le ratio de la rentabilité économique :

« La rentabilité économique est le rapport entre le résultat économique de l'entreprise et l'ensemble des capitaux mis-en œuvre pour obtenir ce résultat »³.

Il ressort de cette définition que la rentabilité économique vise à apprécier le poids des capitaux permanents dans la réalisation du résultat économique de l'entreprise.

$$\text{RRE} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Total actif}$$

✓ Le ratio de la rentabilité financière :

« La rentabilité financière s'agit d'estimer le taux de rémunération de l'investissement que font les propriétaires de l'entreprise en lui apportant des ressources ou ne lui laissant à sa disposition tout ou partie des bénéfices qui leur reviennent en droit »⁴.

$$\text{RRF} = \text{Résultat net (RN)} / \text{Capitaux propres.}$$

Le financement de la croissance (Autofinancement / (BFR + immobilisations)) : Ce ratio est un indicateur de la capacité de l'entreprise à dégager des ressources propres pour financer l'augmentation de son BFR et les nouveaux investissements. La valeur de ce ratio doit être supérieure à 1.

¹ Zambotto.C et M, « Gestion financière », 4^{ème} Edition, Paris : DUNOD, 2001, P46.

² CONSON.P, HEMECL.F, « Gestion financière de l'entreprise », 10^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002, P274.

³ Idem, p102.

⁴ CHIHA.K, « Finance d'entreprise approche stratégique », édition DAR EL HOUDA, Alger, 2009, P97.

La capacité de remboursement (CAF/ dettes financières) : Cet indicateur permet de mesurer le niveau de la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes. Ce ratio est très utilisé par les banquiers.

Il faut comparer les ratios de rentabilité obtenus aux mêmes ratios correspondant au secteur d'activité de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de disposer de statistiques relatives à d'autres sociétés comparables ou aux ratios enregistrés dans le même secteur. Si la comparaison s'avère défavorable, il convient de se poser des questions.

En revanche, si la comparaison montre que la rentabilité de l'entreprise est supérieure à la moyenne des autres entreprises du secteur, le dirigeant doit être satisfait¹.

✓ **Le ratio de la rentabilité commerciale :**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité.

Toutefois, compte tenu des éléments financiers et exceptionnels qui peuvent avoir une incidence non négligeable dans le calcul du résultat net, il est préférable d'analyser la rentabilité d'une entreprise avec des indicateurs plus économiques.

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

✓ **L'effet de levier**

« L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante »².

L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Le principe de l'effet de levier :

Lorsqu'une entreprise s'endette et investit les fonds empruntés dans son outil industriel et commercial, elle obtient sur ce montant un certain résultat économique, normalement supérieur aux charges financières de l'endettement, sinon ce n'est pas la peine d'investir.

L'entreprise réalise donc un surplus, la différence entre la rentabilité économique et le coût d'emprunt sur la somme empruntée revient aux actionnaires et gonflera la rentabilité financière des capitaux propres. D'où l'effet de levier de l'endettement augmente la rentabilité financière.

¹ CLAUDE.A, op-cit, p 95.

² RAMAGE.P, « **Analyse et diagnostic financier** », édition d'organisation, Paris, 2001, p147.

Ce dernier se calcule ainsi :

$$\text{Effet de levier} = \text{Rentabilité économique} - \text{Rentabilité financière.}$$

Si l'effet de levier est positif, c'est-à-dire, la rentabilité économique est supérieure au coût de l'endettement, la rentabilité financière est alors augmentée par l'endettement.

À l'inverse, si l'effet de levier est négatif, la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement. Dans cette éventualité, la rentabilité financière devient une fonction croissante de l'endettement de l'entreprise.

2.3.5. Les ratios de profitabilité

La profitabilité « peut se définir comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaires données »¹.

Elle est exprimée par le taux de profitabilité qui rapproche un flux de revenu perçu au cours d'une période et une mesure du flux d'activité soit chiffre d'affaires, production ou valeur ajoutée.

On peut déterminer une profitabilité économique, une profitabilité financière cela dépend de la spécification du terme retenu au numérateur.

✓ La profitabilité financière

Elle est rapportée au chiffre d'affaires et exprimée par le taux de profitabilité financière comme c'est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n° 04 : Les taux de profitabilité financière

Nature	Formule	Interprétations
Taux de profitabilité financière	$\frac{\text{Résultat courant}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à dégager un résultat récurrent à partir de son volume d'affaires compte tenu des choix de financement adoptés.
	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Il tient compte de l'incidence des opérations exceptionnelles.

Source : HOARAU.C, Maitriser le diagnostic financier, Groupe revue fiduciaire, Paris, 2001, p89.

¹ HOARAU.C, « Maitriser le diagnostic financier », Groupe revue fiduciaire, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p89.

✓ **La profitabilité économique :**

Pour l'explication de la profitabilité économique deux indicateurs peuvent être retenus :

Tableau n° 05 : Les taux de profitabilité économique

Nature	Formule	Interprétations
Taux de marge brute	$\frac{\text{EBE}}{\text{CAHT}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires.
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CAHT}}$	Il mesure la profitabilité des activités industrielles et commerciales indépendantes de la fonction de production.

Source : GRANDGUILLOT.B, Analyse financière, Gualino, Paris, 2007, p146.

Remarque : Dans le calcul des ratios de la profitabilité économique le chiffre d'affaires peut être remplacé par la valeur ajoutée.

2.3.6. Les ratios de gestion

« Ces ratio, qualifiés parfois de ratios de rotation, déterminent le rythme de renouvellement de certains postes de bilan, et en particulier les stocks, les clients et les fournisseurs. »¹, trois ratios de gestion peuvent être calculés² :

✓ **Ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédit clients :**

Le ratio du crédit clients est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires TTC ; ce ratio indique le délai moyen de crédit accorde aux clients :

$$\text{Ratio de rotation des créances clients} = \frac{(\text{Créances clients} + \text{effets portés à l'escompte non échus})}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} * 360.$$

L'idéal est bien entendu le paiement des clients comptant en espèces. Plus la durée du crédit clients est importante, plus la société est obligée de trouver des fonds pour le financer.

¹ Mamelon.J, « **Gestion financière** », Edition Maxima, 3^{ème} édition, paris 2002, P96.

² CLAUDE.A, op-cit, p96.

✓ Ratio de crédit fournisseurs ou délai de règlement des fournisseurs :

Exprimé en nombre de jours d'achats TTC, il indique le délai moyen de crédit accordé par les fournisseurs :

$$\text{Ratio de rotation des dettes fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs d'exploitation} / \text{Achats}) * 360.$$

Evidemment, la trésorerie se portera d'autant mieux lorsque les délais de règlement longs.

Le crédit fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise. S'il est d'une durée plus longue que le crédit clients, c'est un bon signe : par exemple payer ses fournisseurs à 90 jours et être payé par ses clients à 30 jours est favorable ; par contre, si le crédit fournisseurs est d'un mois et le crédit clients est d'une durée de 3 mois, cela met en péril la situation financière l'entreprise.

✓ Ratio de vitesse de rotation des stocks ou durée de stockage des marchandises :

Il permet de déterminer au moyen le nombre de renouvellement des stocks dans la période. Le ratio de rotation des stocks mesure le nombre de fois que le stock a été renouvelé (vendu et remplacé) au cours de l'année. Ce ratio est un bon indicateur de la qualité des marchandises en stock (degré de désuétude) et de l'efficacité des pratiques d'achat et de gestion des stocks¹.

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = (\text{Stock moyen de marchandises} / \text{Achats}) * 360.$$

Plus la rotation des stocks est courte, mieux c'est. D'une part, vous n'aurez pas à redouter de vous retrouver avec des «rossignols» inutilisables d'autre part vous aurez besoin de moins de financement à moyen terme car conserver du stock coûte cher. Pourquoi en effet avoir acquis des matières premières et des marchandises dont on n'avait pas un besoin immédiat ou proche ?

La trésorerie aurait pu être mieux utilisée, par exemple pour des actions commerciales ou de communication.

Là encore, il faut connaître les habitudes du secteur, les nécessités liées à la concurrence et certains impératifs (délais d'approvisionnement), afin d'éviter des ruptures de stocks qui feront perdre des clients et donc du chiffre d'affaires. La vitesse de rotation du stock doit pouvoir être comparée avec celle d'autres entreprises de la profession.

¹ CABY.J, KOEHL.J, « Analyse financière », France, paris : Dareios et Pearson Education.2003/2006, P158.

3. L'analyse de l'activité

L'analyse de l'activité de l'entreprise consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de cette dernière. Il s'agit donc de procéder à une appréciation des performances commerciales, économiques et financières de l'entreprise. À cet effet, l'entreprise dispose de plusieurs outils ou méthodes qui permettent d'effectuer cette analyse : les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

3.1. L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion

« Les soldes intermédiaires de gestion (SIG), constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variation se justifie, car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat, Le bénéfice net, ou la perte nette sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice»¹.

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

3.1.1. L'objectif des soldes intermédiaires de gestion

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.
- ✓ D'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise.
- ✓ De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même.
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps, l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité.

3.1.2. Les différents éléments des SIG

Les soldes intermédiaires de gestion se calculent à partir du tableau du compte de résultats (les charges et les produits), qui comprend les éléments suivants² :

¹ HUBERT.B, « **Analyse financière, information financière et diagnostic** », édition DUNOD, Paris, 2002, P143.

² GRANDGUILLOT.F et B, op-cit, p53-56.

✓ **Marge commerciale ou (marge brute) :**

La marge commerciale, appelée encore marge brute, concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale. Elle mesure les ressources d'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale. Elle se calcule par la formule suivante :

Marge commerciale = ventes de marchandises et des produits fabriqués+ vente de prestations de services et de produits annexes – marchandises consommées – frais accessoires d'achat + – variations de stocks de marchandises – rabais, ristournes et remises obtenus sur marchandises.

$$MC = C/70 - C/600 - C/608 + C/6030 - C/6090$$

✓ **Production de l'exercice :**

La production de l'exercice ne concerne que les entreprises de production. Elle évalue le niveau d'activité de production de l'entreprise.

La production de l'exercice représente l'ensemble de l'activité de production de la période. Elle est constituée :

Production de l'exercice = (production vendue + production stockée + production immobilisée).

$$PE = C/72 + C/73.$$

✓ **La valeur Ajoutée :**

La VA représente la richesse créée par l'entreprise résultat de ses opérations d'exploitation. Elle mesure le « poids économique » de l'entreprise. Son calcul se fait selon la formule suivante¹ :

$$VA = MC + PE - \text{matières et fournitures consommées} - \text{services extérieurs.}$$

✓ **L'excédent brut d'exploitation :**

L'EBE représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise².

¹ CABY.J, KOEHL.J, op-cit, p158.

² Idem, p159.

✓ **Résultat d'exploitation :**

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise. Sa formule de calcul est :

Résultat d'exploitation = EBE + autres produits opérationnels + reprise sur pertes de valeur et provisions – autres charges opérationnels – dotations aux amortissements, provisions et perte de valeur.

$$\mathbf{RE} = \text{EBE} + C/75 + C/78 - C/65 - C/68.$$

✓ **Résultat courant avant impôt :**

Le résultat courant avant impôt permet de mesurer la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il se calcule par :

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + produits financier – charges financière.

$$\mathbf{RCAI} = \text{RE} + C/76 - C/66.$$

✓ **Résultat exceptionnel :**

C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il mesure le résultat exceptionnel de l'entreprise, et il se calcule comme suit :

Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles.

$$\mathbf{Résultat\ exceptionnel} = C/77 - C/67.$$

✓ **Résultat net de l'exercice :**

Le résultat net de l'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Il représente le revenu qui revient aux associés. Il se calcule selon la formule ci-dessous :

$$\mathbf{RN} = \text{RE} - \text{IBS} - \text{Participation des salariés.}$$

3.1.3. Représentation schématique de tableau des SIG

Le tableau des SIG est présenté dans la page suivante :

Tableau n° 06 : Présentation des SIG

Désignation	Charges	Produits
Vente de marchandise		
(-) Coût d'achat des marchandises vendues		
(+/-) Variation des stocks de marchandises		
Marge commerciale (1)		
(+) Production vendue		
(+) Production stockée		
(+) Production immobilisé		
Production de l'exercice (2)		
Achats consommés (achat +/-variation des stocks)		
(+) Autres charges externe		
Consommation en provenance des tiers (3)		
Valeur ajoutée (1) + (2) + (3)		
(+) Subvention d'exploitation		
(-) Impôt et taxes		
(-)Frais Personnels		
Excédent brut d'exploitation		
(+) Autres produits de gestion courant		
(-) Reprise sur amortissement et provisions		
(-) Autres charges de gestion courantes		
(-) Dotation aux amortissements et aux provisions		
Résultat d'exploitation (4)		
(+) Produits financiers		
(-) Charges financières		
Résultat financier (5)		
Résultat courant avant impôt (4) + (5)		
Résultat exceptionnel (6)		
Résultat de l'exercice (4) + (5) + (6)		
(-) Participation des salariés		
(-) Impôt sur le bénéfice		
Résultat net de l'exercice		

Source : établi par nos soins à partir l'ouvrage LASARY « Analyse financière », page 160.

3.2. Etude de la capacité d'autofinancement (CAF)

« L'autofinancement est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes »¹.

La capacité d'autofinancement (CAF) représente le montant des ressources réelles (ou surplus monétaire) dégagé par l'activité propre de l'entreprise.

Cette capacité d'autofinancement est généralement effectuée au maintien ou développement du potentiel économique de l'entreprise.

Pour RAMAGE.P « elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements »².

3.2.1. Le rôle de la CAF

La CAF est indispensable au sein d'une entreprise, elle permet :

- ✓ De rémunérer les associés, renouveler et d'accroître les investissements.
- ✓ D'augmenter le fond de roulement et rembourser les dettes financières.
- ✓ De mesurer la capacité de développement et de l'indépendance financière de l'entreprise ainsi que de couvrir les pertes probables et les risques.

3.2.2. Méthodes de calcul de la capacité d'autofinancement

La CAF peut être calculée selon deux méthodes, soit à partir de L'EBE (soustractive) ou être reconstruite à partir du résultat de l'exercice (additive) :

✓ La méthode soustractive ; calcul à partir de l'EBE :

Cette méthode est directe ou descendante. Elle est parfaitement conforme à l'objet qui est de faire ressortir les flux globaux qui expriment le surplus monétaire net potentiel de L'entreprise. Elle met en lumière les notions de produits encaissables et des charges décaissables. Dans ce cas la CAF se calcule comme suit :

¹ CONSO.P, HEMICI.F, « **Gestion Financière de l'Entreprise** », 10^{ème} édition, Paris : DUNUD, 2002, P241.

² RAMAGE.P, op-cit, p13.

Tableau n° 07 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE

Excédent brut d'exploitation (EBE)
(+) Transfert de charges d'exploitation
(+) Autres produits d'exploitation
(-) Autres charges d'exploitation
+/- Quote-part d'opération en commun
(+) Produits financiers (sauf reprises de provision)
(-) Charge financière (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)
(+) Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions)
(-) Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
(-) Participation des salariés aux résultats de l'entreprise
(-) Impôt sur les bénéfices
= la capacité d'autofinancement (CAF)

Source : Hubert.B, « Analyse financière : information financière et diagnostic » ; édition Dunod, 4ème édition, paris, 2010, p176.

✓ **La méthode additive : calcul à partir du résultat net :**

Cette méthode de calcul dite ascendante ou indirecte apparaît plus simple que la précédente. Elle retrait le résultat pour neutraliser les changes et les produits, n'engendre pas de mouvement de trésorerie et l'impact des opérations en capital.

Tableau n° 08 : Calcul de la CAF à partir du résultat net

Résultat net
(+) Dotation aux amortissements et aux provisions
(-) Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
(+) Valeur nette comptable des actifs cédés
(-) Produits de cession d'actifs
(-) Subvention d'investissement virée au compte de résultat
= Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : Idem, p177.

Section 03 : les prévisions des difficultés

La détection précoce des difficultés est une nécessité pour de nombreux acteurs économiques : les entreprises ont besoin de comprendre leur propre situation, mais aussi celle de leurs clients et leurs fournisseurs pour la prise de conscience des différentes difficultés.

Pour une excellente prise en charge des difficultés et la mise en place d'un plan de sauvetage il est incontournable de procéder à une détection précoce des difficultés. La réaction retard est due au non compréhension des mécanismes qui sont à l'origine des difficultés et d'une mauvaise prévoyance.

1. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises

Quel que soit l'origine de la défaillance de l'entreprise, elle se traduit toujours par un déséquilibre financier auquel ses dirigeants n'ont pas été en mesure de remédier à temps, puis par l'état de cessation des paiements.

1.1. La prévision par les outils de l'analyse financière

La prévision peut être faite à partir de quelques ratios de l'analyse financière choisis. Grâce à leur valeur comparative ils permettent une approche rapide de la qualité financière de l'entreprise.

1.1.1. L'analyse de la solvabilité

La solvabilité se mesure en général par les ratios : Actif net corrigé (ou l'actif net comptable) / total de passif, qui doit être supérieur à 20%. Toutefois cette norme peut varier d'un secteur à l'autre. Or parfois il est difficile d'évaluer certains actifs ce qui constitue un important obstacle devant une évaluation fiable de la solvabilité de l'entreprise.

1.1.2. L'analyse exigibilité / liquidité

L'exigibilité et la liquidité sont les deux notions sur lesquelles l'analyse du risque de faillite s'appuie et met en correspondance les structures du passif et de l'actif.

Les principaux outils de cette analyse sont le fonds de roulement, les ratios de liquidité et le ratio d'autonomie financière.

1.1.3. L'analyse de la rentabilité

La faiblesse de la rentabilité économique peut être le résultat de : la sous-exploitation des immobilisations, de conditions d'exploitation défavorables, d'un mauvais investissement ou d'un délai important entre l'investissement et les ventes.

La rentabilité financière doit être supérieure au taux de placement monétaires pour que les investisseurs investissent dans cette entreprise.

La dégradation des ratios de rentabilité varie d'une entreprise à l'autre. Les ratios de rentabilité sont efficaces, le calcul des écarts permet de prévoir les défaillances quelques années en avance.

Dans le cas de l'entreprise en difficulté quelques ratios permettent d'expliquer le processus de dégradation de l'entreprise. Il s'agit des ratios suivants :

- ✓ Frais financiers / résultat économique brut, ce ratio mesure le rapport entre le coût de financement de l'entreprise et son résultat économique.
- ✓ Capacité d'autofinancement / endettement, qui mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes globales.
- ✓ Dettes commerciales/ achats TTC, qui exprime dans les entreprises en difficulté, l'allongement du délai du crédit fournisseur.
- ✓ Ressources stables / capitaux investis qui exprime la couverture des capitaux investis par des ressources stables. Dans les entreprises en difficulté, ce rapport décroît du fait de la part croissante des concours bancaires à court terme.

L'analyse financière par les ratios est un outil riche d'enseignement. Toutefois, pour réaliser la prévision, il est nécessaire d'interpréter correctement les ratios, en utilisant les informations comptables et extracomptables, récentes ou anciennes.

1.2. Les outils statistiques de prévision

La prévision de la défaillance est un phénomène qui remonte aux années 30 avec les travaux de Fitz Patrick (1932) et Merwin (1942). Depuis plusieurs modèles de prévision de la défaillance ont été établis. Même si la méthodologie suivie et les variables d'analyse n'ont pas beaucoup changé, c'est l'évolution des outils statistiques d'analyse qui a fait que le phénomène est toujours d'actualité¹.

¹ Beaver.W, **Financial ratios as predictors of failure», Empirical Research in Accounting: Selected Studies**, Supplement to volume 5, Journal of Accounting Research, p179.

Les premiers travaux ont utilisé les modèles uni-variés. Les modèles multivariés ont vu le jour avec le développement de l'analyse des données.

1.2.1. L'analyse uni-variée

Cette technique consiste à la détermination d'une valeur critique pour chaque élément d'un ensemble de variables (ratios) ce qui permet une bonne discrimination entre entreprises saines et entreprises défailtantes¹. L'étude la plus célèbre ayant utilisé cette méthode est celle de Beaver (1966).

Dans son étude, Beaver a choisi un échantillon de 79 entreprises ayant fait faillite entre 1954 et 1964. Chaque entreprise a été couplée avec une entreprise saine appartenant au même secteur d'activité et de même taille. Pour l'ensemble des entreprises, l'auteur a calculé 30 ratios financiers choisis selon leur importance dans des études antérieures. Après un traitement statistique, Beaver n'a gardé que 6 ratios qui sont :

Cash-flow / Total dettes, Résultat net / Total actif, Total dettes / Total actif, Fonds de roulement / Total actif, Dettes à court terme / Total dettes, « intervalle hors crédit » (non credit interval).

Ces ratios ont donné les plus bas taux d'erreur de classement des entreprises dans leur groupe d'appartenance.

Cette technique est simple et elle a abouti à des bons résultats or l'effet conjoint de certains indicateurs n'est pas pris en compte par cette technique. En outre, elle peut mener à des résultats contradictoires dans la mesure où une entreprise peut être classée défailtante selon un ratio et saine selon un autre.

1.2.2. L'analyse discriminante

Devant les critiques adressées à l'étude de Beaver, l'analyse discriminante multivariée a vu le jour. C'est une méthode qui permet d'apprécier et d'une façon globale la situation financière de l'entreprise décrite à travers un ensemble de ratios. L'étude la plus connue dans le contexte anglo-saxon est celle d'Altman (1968). En effet, Altman (1968) était le premier à utiliser plus qu'un ratio pour prévoir la défailtance. Son étude a porté sur un échantillon de 33 entreprises tombées en faillite sur la période de 1946-1965 auxquelles ont été associées 33 entreprises saines de même taille et de

¹Beaver.W, op-cit, p190.

même secteur. A partir d'une batterie de 22 ratios extraits des états financiers (bilans et comptes de résultat)¹, Altman a sélectionné 5 ratios au terme d'une analyse discriminante. Sa fonction score se présentait ainsi :

$$Z = 0,012 X1 + 0,014 X2 + 0,033 X3 + 0,006X4 + 0,999X5$$

Où : **X1** = Fonds de roulement / Total des actifs, **X2** = Réserves / Total des actifs, **X3** = Bénéfice avant intérêt et impôt / Total des actifs, **X4** = Capitalisation boursière / Total des dettes ; **X5** = Chiffre d'affaires / Total des actifs.

La valeur critique de **Z** a été fixée par Altman à $Z^* = 2,675$. Si le score d'une entreprise est inférieur à 2,675 elle est jugée défailante. Autrement elle serait considérée comme saine.

✓ Les formules de Collongues :

La fonction discriminante de COLLONGUES.Y est la suivante :

$$Z = 4,983 X1 + 60,0366 X2 - 11,834 X3$$

Où : **X1** = frais de personnel / valeur ajoutée, **X2** = frais financiers / chiffres d'affaires hors taxes. **X3** = fonds de roulement net / total du bilan.

Si $Z > 5,455$, l'entreprise sera déclarée mauvaise. Si $Z < 5,455$, l'entreprise sera déclarée bonne.

Pour affiner son étude, COLLONGUES a testé de nouveau sur deux échantillons distincts, l'un de 27 entreprises ayant déposé leur bilan, l'autre de 21 entreprises en bonne santé, pour aboutir à la fonction suivante :

$$Z = 4,6159 X1 - 22 X4 - 1,9623 X5$$

Avec : **X4** = résultat d'exploitation / chiffre d'affaires H.T, **X5** = fonds de roulement net / stocks.

Si $Z > 3,0774$, l'entreprise est déclarée défailante. Si $Z < 3,0774$, l'entreprise est déclarée saine.

¹ CATHERINE.A, La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise, Economie & Prévision, n°162, 2004, p129.

✓ **La formule de Conan et Holder :**

La fonction discriminante de Conan et Holder se présente ainsi :

$$Z = 0,24 X1 + 0,22 X2 + 0,16 X3 - 0,84 X4 - 0,10 X5$$

Où : **X1** = EBE / endettement global, **X2** = capitaux permanents/ total du bilan, **X3**= valeurs réalisables et disponibles / total du bilan, **X4** = frais financiers / chiffre d'affaires H.T, **X5** = frais de personnel / valeur ajoutée.

Une note inférieure à 0,04 signifie danger.

Une note comprise entre 0,04 et 0,09, mention prudence.

Une note supérieure à 0,09 est jugée bonne.

1.2.3. La régression logistique ou méthode logit

La régression logistique est une méthode probabiliste de classement qui consiste à déterminer la probabilité que l'événement défaillance se réalise pour une firme compte tenu de ses caractéristiques financières.

Parmi les premières études ayant utilisé l'analyse logit comme moyen de prévision de la défaillance nous citons l'étude d'Ohlson (1980)¹. Cette étude a porté sur un échantillon de 105 entreprises cotées qui ont fait faillite sur la période 1970-1976 et un échantillon de 2058 entreprises saines choisies de façon aléatoire. Les ratios financiers introduits par Ohlson sont les suivants :

R1 = Ratio taille = Log (actif total/PNB ajusté).

R2 = Dettes totales/ Total actif.

R3 = Fonds de roulement/ Total actif.

R4 = Dettes à court terme/Actif circulant.

R5 = 1 si Dettes Totales > Actif total réel, 0 autrement.

R6 = Résultat net/ Total actif.

R7 = Fonds générés par l'exploitation / Dettes totales.

¹ CHAIBDERRA.M, La prévision des défaillances des entreprises industrielles régionales par l'application d'une analyse factorielle discriminante : Une note, Cahier du CERIFIA université de Rennes, (1980), p56.

2. Les indicateurs d'alerte

Les instruments d'analyse chiffrés ne sont pas les seuls moyens qui peuvent mettre en évidence l'état de difficulté d'une entreprise, il y a aussi ce qu'on appelle les indicateurs d'alerte.

Ceux-ci, pris isolément ne suffisent pas pour caractériser une situation de difficile ; c'est l'accumulation de ces signes qui doit alerter l'observateur.

2.1. Avantage des indicateurs d'alerte

La prévision des difficultés par l'analyse financière ou le scoring reste des analyses qui prennent beaucoup de temps. Au niveau de la détection des difficultés, ces méthodes nécessitent des délais durant lequel la situation de l'entreprise pourra se dégrader. Elles se basent sur des documents comptables et financiers disponibles des mois après la clôture de l'exercice. Il est donc nécessaire de disposer d'un outil plus souple, les indicateurs d'alerte. Cette méthode peut être faite sans études approfondies, elle repose sur des informations facilement accessibles. Le plus grand avantage c'est que leur mis en œuvre peut se faire à tout instant. La fonction principale de ces indicateurs reste l'alerte et représente une étape primordiale pour toute opération de prévision.

2.2. Les types d'indicateurs d'alerte

Les indicateurs permettent de déclencher l'alerte sur la situation difficile de l'entreprise. Ces indicateurs n'ont évidemment pas tous la même valeur.

Certains indicateurs à caractère purement subjectif ne sont que des indices qui, seuls, ne doivent pas conduire à douter de la pérennité de l'entreprise. D'autres, en revanche, repose sur une analyse d'exploitation telle qu'elle est traduite par les documents comptables, mènent à des conclusions plus fermes.

Exemple : perte des $\frac{3}{4}$ du capital social, licenciement collectif d'une partie du personnel, non-paiement ou des retards de paiement des cotisations sociales, une situation nette négative, refus de certification des comptes par le commissaire au compte....

2.2.1. Les indicateurs humains

L'organisation du personnel reste une tâche difficile. Plusieurs indices peuvent faire réfléchir et même déclencher la sonnette d'alarme. On peut relever ¹:

¹ RAMA.P, « **Analyse et diagnostic financier** », Paris : d'organisation, 2001, p71.

- ✓ L'augmentation de l'absentéisme et du turn-over ;
- ✓ Mouvement important du personnel ;
- ✓ La recrudescence des conflits sociaux et surtout au niveau de la direction ;
- ✓ La démission d'éléments important dans l'organisation ;
- ✓ Une organisation interne mal adapté aux besoins de l'entreprise ;
- ✓ La désorganisation ou la mésentente au niveau de l'équipe dirigeante (compétition entre héritiers, opposition entre deux groupes d'actionnaires, désaccord entre deux cogérants...).

2.2.2. Les indicateurs d'exploitation

L'exploitation d'une entreprise peut être affectée par des facteurs internes ou externes comme les modifications de la demande sur le marché, le progrès technologique ou le changement de la réglementation.

L'étude des comptes internationaux nous a permis de faire le tour d'un ensemble d'indicateurs ¹:

- ✓ Développement de la concurrence du fait de la perte d'une position de monopole à l'expiration d'un brevet, l'arrivée sur le marché des concurrents plus compétitifs ou une inadaptation technique ;
- ✓ Apparition sur le marché de produits de substitution moins chers ;
- ✓ Arrivée à terme de contrat important sans possibilité de renouvellement, ainsi que des impayés importants ;
- ✓ La perte d'un client important ou d'un gros fournisseur dont le remplacement est difficile ;
- ✓ Problème d'approvisionnement, soit suite à la perte d'un fournisseur important, ou à la rareté des matières premières ;
- ✓ Sinistre entraînant des charges importantes non couvertes par les assurances ;
- ✓ Fermeture de l'usine, suite à une grève prolongée ou un problème technique ;
- ✓ Contentieux judiciaires risquant d'entraîner une charge importante pour l'entreprise en terme de dommages – intérêts.

La baisse du chiffre d'affaires d'un mois à l'autre reste un signe préoccupant. Il faut surtout veiller à corriger les indicateurs de volume d'activité des effets de l'inflation et des phénomènes saisonniers.

¹ RAMA.P, op-cit, p72.

2.2.3. Les indicateurs d'une trésorerie difficile

Une entreprise connaît des problèmes de trésorerie lorsqu'elle ne peut pas faire face à ses obligations courantes et ses échéances de dettes à long terme. Ces problèmes peuvent interrompre la poursuite de l'exploitation et l'entraîner à terme à l'insolvabilité, une situation de cessation de paiement pourra être constatée.

Plusieurs indices peuvent nous permettre d'ôter le voile sur ces difficultés ¹:

✓ Les ratios de liquidité :

Ces ratios sont extrêmement importants dans la détection des difficultés de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier dans quelle mesure une entreprise est capable de faire face à ses engagements à court terme.

✓ Dégradation de ses relations avec ses fournisseurs :

Les approvisionnements constituent un point important dans l'activité de l'entreprise. Elle se doit donc de surveiller ses relations avec ses fournisseurs et de veiller à les garder au meilleur niveau. Les difficultés avec ces derniers peuvent apparaître à travers :

- Impossibilités d'obtenir des avantages financiers ;
- Constat des retards de paiement des échéances, à travers le paiement des intérêts de retard ;
- Livraisons arrêtées à cause de non-respect des conditions de paiement ;
- Refus d'octrois de délai de paiement ;
- Changement de fournisseurs.

✓ Dégradation de sa relation avec la banque :

De sa relation avec son principal bailleur de fonds les indicateurs de difficultés sont les suivants :

- Exigences de nouvelles garanties réelles sur les biens de l'entreprise pour les concours anciens.
- Difficulté à obtenir de nouvelles lignes de crédit malgré les garanties offertes.
- Difficultés d'obtention d'un emprunt à long terme en raison du niveau d'endettement.
- Accumulation des retards de paiement des échéances des crédits.
- Découverts passagers devenant permanent.
- Dégradation de la qualité d'appréciation des crédits de l'entreprise.

¹ MALECOT.J, « **Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature** », Revue d'économie financière, 1991, p19.

- Retraits d'accords de prêts.
- Obtention de crédits avec des conditions moins favorables.

✓ **Indicateurs des comptes financiers de l'entreprise :**

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de la simple lecture des états financiers de l'entreprise. Parmi les indicateurs on peut retenir :

- Une rotation des stocks et créances beaucoup plus lente que la moyenne du secteur ;
- Besoins à court terme pour financer des projets à long terme ;
- Insuffisance du fonds de roulement et une trésorerie structurellement négative ;
- Pertes d'exploitation répétées ;
- Aggravation du niveau d'endettement et du ratio dettes/fonds propres.
- Ventes d'actifs nécessaires pour obtenir des liquidités.

✓ **Dégradation du fonds de roulement :**

- Les rotations des valeurs réalisables et disponibles de l'entreprise inférieure à la moyenne de la branche d'activité, ce qui va générer une augmentation du besoin en fonds de roulement.
- Faute d'obtenir un financement long, l'entreprise va utiliser des ressources courtes pour financer des projets à long terme.
- L'entreprise doit vendre ses produits en réduisant ses marges, voire au-dessous du prix de revient, pour rapporter rapidement des liquidités.
- Le fonds de roulement est faible, et pour faire face à ses obligations l'entreprise recourt à des crédits.

✓ **Dégradation des comptes :**

- Les sources de financement extérieures viennent à manquer et l'entreprise est contrainte de réaliser certains actifs ;
- Les pertes d'exploitation se renouvellent ;
- Le ratio dettes/situation nette se détériore.

Les facteurs explicatifs de la défaillance peuvent être recherchés principalement dans les carences de gestion de l'équipe dirigeante, dans les conditions d'exploitation l'entreprise ainsi que dans son adaptation à l'environnement économique.

La présence de tel ou tel élément isolé ne constitue pas nécessairement un signe inquiétant. C'est plutôt la réunion de plusieurs d'entre eux qui doit être considéré comme alerte, à ce moment, les réactions doivent être rapides afin d'éviter que la situation ne s'aggrave.

En plus de tous ces indices qui résultent de facteurs internes à l'entreprise, on peut retenir des indicateurs externes d'ordre général tels que la conjoncture économique ou le changement de législation.

L'adaptation de l'entreprise à des nouvelles conditions d'environnement reste toujours très difficile et surtout très coûteuse.

Conclusion

Appréhender la notion de difficulté, connaître le stade atteint par l'entreprise dans le processus de dégradation, voire l'anticiper et le prévoir, devraient être la première démarche du redressement d'une entreprise. Sachant que les facteurs conjoncturels ne sont pas toujours la cause des difficultés ; la difficulté est, le plus souvent, la conséquence de défauts structurels propres à l'entreprise elle-même. L'entreprise en difficulté, est celle qui n'arrive pas à réaliser ses objectifs économiques à savoir son objectif de rentabilité et de liquidité.

Le cumul des difficultés rencontrées par l'entreprise peut la conduire vers la défaillance ; alors l'entreprise se dégrade selon un processus déterminé. La dégradation de la situation de l'entreprise passe par de longues étapes avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, commercial puis financier avant d'aller à sa traduction sur le plan juridique.

Les causes des difficultés des entreprises sont très nombreuses et leur conjonction compromet d'avantage la survie de l'entreprise.

Afin de déterminer les sources des difficultés, un diagnostic financier doit être mise en place ; ce dernier a pour objet de déterminer la santé financière d'une entreprise et d'élaborer une stratégie permettant d'améliorer cette santé financière. La maîtrise de l'analyse financière contribue à la résolution des problèmes financiers de l'entreprise, l'analyse financière permet aux dirigeants de prendre des décisions rationnelles afin de leur donner la chance pour mieux gérer l'équilibre financier et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise, ainsi qu'elle permet de faire face aux multiples risques qui peuvent secouer l'entreprise.

La prévision des difficultés financières constitue un moyen de diagnostic de la performance des entreprises et aboutit à une classification de ces dernières parmi les entreprises défaillantes ou non défaillantes. La prévision des entreprises défaillantes peut notamment aider à prévenir les difficultés avant qu'elles ne se traduisent par une crise financière et à mettre en place les mesures nécessaires (aides, restructuration, ...) avant qu'il ne soit trop tard.

Chapitre III :

*La mise en place d'un diagnostic
financier au sein d'une
entreprise en difficultés
financières cas de l'entreprise*

SEAAL

Introduction

Afin de compléter et d'appuyer ce qui a été traité dans la partie théorique sur les entreprises en difficultés, il convient en guise d'illustration, l'étude de cas d'une entreprise en difficulté. C'est pour cela qu'on a consacré ce chapitre à l'étude d'un cas pratique d'une entreprise étatique qui est en difficulté financière.

L'objectif de ce chapitre est de répondre à la problématique principale de ce travail ; d'abord on va essayer d'identifier les causes qui ont causé la défaillance de cette entreprise en faisant un diagnostic financier pour cette dernière, ensuite on va présenter une liste des recommandations susceptibles d'améliorer la situation de l'entreprise réellement en difficulté financière. A ce titre, notre choix a été porté sur la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), qui répond parfaitement à nos besoins et à l'ensemble des critères soulignés par notre thème. Ce troisième et dernier chapitre sera donc consacré à l'étude d'un cas pratique porté sur le diagnostic financier d'une entreprise en difficulté financière.

Ce dernier chapitre est considéré comme le cœur de notre travail, de ce fait, il est subdivisé en trois sections ; la première est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil accompagné de ces caractéristiques générales, dans la deuxième section nous mènerons un diagnostic approfondi de la situation financière de l'entreprise à travers l'application des outils du diagnostic financier, et la dernière section portera sur les recommandations qu'on peut les porter comme étant solutions d'amélioration de la performance et de la situation financière dans sa globalité.

Ce travail est basé sur des documents comptables internes fourni par l'entreprise elle-même de la direction finance et comptabilité, source principale et privilégiée du diagnostic financier de l'entreprise SEAAL et dont la durée s'étale de 2017 à 2021.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La présente section tente à donner un aperçu général sur l'organisme d'accueil où s'est déroulé notre stage, à savoir la direction générale de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). À travers quatre principaux axes : l'historique de la SEAAL, sa dénomination, ses missions, ses valeurs ainsi que sa vision et on terminera par son organisation interne.

1. Présentation d'établissement d'accueil la SEAAL

Créé le 23 Mars 2006, la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « SEAAL », constitue un opérateur public de droit algérien doté d'un statut juridique d'une SPA au capital social de 1.741.000.000 DA, détenu à 50% par l'ADE et à 50% par l'ONA et d'un chiffre d'affaire de 8.555.530.225,86 DA en 2021. Son effectif s'est élevé à 6700 en 2021.

La principale mission de la SEAAL est d'assurer le service public de l'eau à plus d'un million de clients, y compris des ménages, des administrations, des commerces, des industries et des sites touristiques. Directement ou indirectement, elle fournit de l'eau potable à une population d'environ 5 millions d'habitants soit environ 15% de la population nationale, dans les Wilayas d'Alger, Tipasa, Boumerdes, Tizi Ouzou et Blida, son service est assuré auprès de 1060816 clients. La SEAAL gère également la station de traitement d'eau potable de Taksebt (la plus grande station de traitement algérienne) qui approvisionne en eau potable les Wilayas de Tizi Ouzou, Boumerdes et Alger.

La SEAAL est une entreprise moderne qui s'appuie sur une infrastructure technique de pointe et des modes de gestion orientés sur la Big Data. Elle est également engagée dans une démarche de développement durable et d'amélioration de la qualité de ses services. Elle a ainsi mis en place un système de Management de la qualité certifié ISO 9001 version 2015, qui garantit le respect de l'environnement dans toutes ses activités.

Enfin, la SEAAL est engagée dans une politique de responsabilité sociale, en contribuant à l'amélioration des conditions de vie des citoyens des Wilayas d'Alger et de Tipasa. Elle a ainsi mis en place des programmes d'insertion des jeunes dans le milieu professionnel, des politiques de promotion des droits de la femme ainsi que des programmes de sensibilisation des jeunes à la préservation des ressources et à la protection de l'environnement.

2. L'historique de la SEAAL

En 2000, le nord du pays, et particulièrement la capitale "Alger" a vécu un ensemble de problèmes en terme de : gestion des eaux, d'adéquation entre ressources et demande en eau à cause de l'augmentation de la population et les sous-investissements/installations, de distribution (perte importantes : faible rendement du réseau d'eau potable) dû aux raisons structurelles (vétusté du réseau d'eau et d'assainissement) et de la rareté des ressources utilisées qui relève de plusieurs années de sécheresse.

Le gouvernement algérien a donc décidé de mener un programme d'amélioration et a créé à cet effet l'Algérienne Des Eaux « **ADE** » par décret exécutif du 21 Avril 2001, sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau.

L'ADE est un EPIC qui a pour mission d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable, la surveillance de la qualité de l'eau distribuée et la lutte contre le gaspillage.

D'autre part l'Office National d'Assainissement « **ONA** » a connu le jour par le décret exécutif du 21 Avril 2001, sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau et de l'Environnement.

L'ONA est un EPIC chargé sur le territoire national, de l'exploitation, de la maintenance, du renouvellement, de l'extension et de la construction des ouvrages et des infrastructures d'assainissement.

Dans la finalité de mener à bien ses programmes, le gouvernement algérien a fait appel à l'expertise de **SUEZ** Environnement "un leader international de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement", pour des besoins en management et en organisation.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'**ADE**, l'**ONA** et **SUEZ** environnement après validation du Conseil des Ministres donnant lieu à un partenariat public-privé, qui a pour objectifs l'opérationnalisation d'un transfert du savoir-faire efficace, l'autonomisation de la structure publique au terme de partenariat public-privé et le renforcement des compétences opérationnelles et managérielles des équipes locales.

De ce fait le 1er contrat a été signé en 2005, et devenu opérationnel avec la création de la « Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger » en 2006 ; comme opérateur pilote de la modernisation du

service public de l'eau en Algérie dont les seuls deux actionnaires qui détiennent un contrôle conjoint sont l'ONA et l'ADE.

A partir du 01 septembre 2021, la gérance et la gestion sont devenus 100% sous la responsabilité des compétences algériennes.

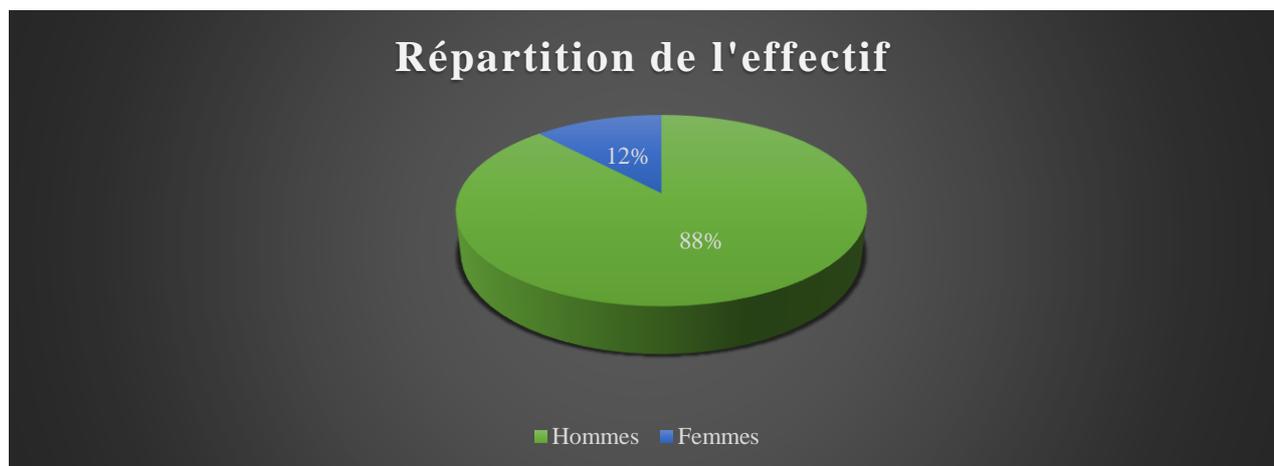
3. Organisation de l'entreprise

3.1. La composante humaine de la SEAAL

La richesse humaine constitue l'essence de toute organisation. La SEAAL se dote d'un capital humain de 6.700 collaborateurs, réparti sur 4.912 collaborateurs à Alger, 1.556 à Tipasa et 232 à Tizi Ouzou.

3.1.1. La répartition de l'effectif global de la SEAAL par genre

Figure n° 08 : La répartition de l'effectif global par genre

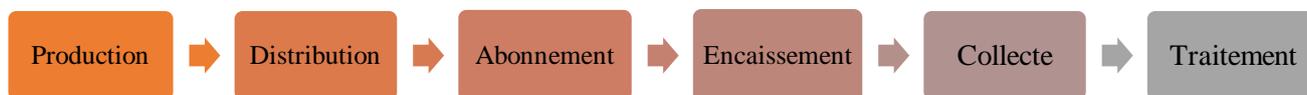


Source : documents internes de l'entreprise.

3.2. Les activités de SEAAL

La SEAAL organise ses activités selon un périmètre d'activités de service public d'eau potable et d'assainissement {production et distribution d'eau potable, collecte et traitements des effluents, gestion clientèle}. Le déroulement de ses activités se schématise par la figure ci-après :

Figure n° 09 : Le déroulement des activités du SEAAL



Source : documents internes de l'entreprise.

3.3. Les produits de SEAAL

SEAAL est une entreprise assurant trois produits et trois services répartie par activité.

Tableau n° 09 : Les produits et services du SEAAL

Activités	Produits	Services
Production et distribution d'eau potable	Eau potable	Production et distribution
Assainissement liquide	Effluent traité	Collecte
Clientèle	Facture	Accès aux services

Source : documents internes de l'entreprise.

3.4. L'organigramme de la SEAAL

La société s'organise à travers ses différentes directions, qui se divise entre opérationnelles en charge de la production de l'eau de sa distribution, de la collecte, du transport, de l'épuration des eaux usées et de la gestion de la clientèle.

Ainsi que d'autres directions supports intervenant en appui, pour améliorer l'efficacité de la gestion et harmoniser la modernisation de la société. L'ensemble de ses directions s'affichent dans son organigramme (voir l'annexe 03).

SEAAL se caractérise par une structure hiérarchico-fonctionnelle « staff and line », du fait de l'existence des lignes de conseil entre le DG et l'assistanat ainsi que le DGA, l'attaché de Direction Générale ainsi que des lignes hiérarchiques définissant la répartition du pouvoir.

La présence d'une telle structure fournit énormément d'avantages notamment en termes d'assistance de spécialistes compétents dans l'entreprise portant conseils et d'aide à la prise de

décision. Toutefois cette structure présente des inconvénients en termes d'alourdissement des procédures ainsi que des conflits entre le niveau opérationnel et fonctionnel.

4. Missions, Valeurs et Vision du SEAAL

4.1. Les missions du SEAAL

Les orientations stratégiques et les objectifs de SEAAL sont définis chaque trois ans dans une Lettre de Cadrage et d'Orientation, dans le respect des exigences fixées par la tutelle.

Les ressources en eau se raréfient du fait des changements climatiques, les besoins en eau continuent à augmenter et le niveau d'attente des citoyens en matière de continuité d'alimentation en eau potable s'accroît ; ce sont là les enjeux de SEAAL, qui desservira à l'horizon 2024 une population de plus de 6 millions d'habitants. Afin de garantir la disponibilité de l'eau, SEAAL devra adopter une approche innovante, tournée résolument vers une gestion intégrée de la ressource, un partage équitable de cette dernière et une exploitation optimale des installations hydrauliques.

Dans le domaine de l'Assainissement, protéger l'environnement et préserver le cadre de vie des citoyens sont une priorité pour SEAAL. En 2021, la capacité épuratoire a atteint 2.9 millions équivalent habitants et va encore augmenter dans les prochaines années. Les réseaux de collecte et de transport vont être significativement implémentés, pour que les eaux usées soient intégralement traitées sur les stations d'épuration.

Cependant, assurer un service client performant et de qualité en toutes circonstances, nécessite une organisation interne tournée vers la satisfaction des attentes des clients, une relation client multicanale misant sur la proximité et une gestion commerciale a même de garantir la pérennité financière de l'entreprise.

La SEAAL est chargée par délégation de ses deux actionnaires, de l'accomplissement des principales missions suivantes :

- ✓ La disponibilité de l'eau aux citoyens selon les normes autorisées ;
- ✓ La collecte, le puisage, le transport, l'épuration, l'évacuation et/ou la valorisation des eaux usées domestiques ;

- ✓ L'exploitation et la gestion des installations permettant, la production, le traitement, le transfert et la distribution de l'eau potable y compris les installations de production et de transport, réalisées en dehors de la région ;
- ✓ La surveillance de la qualité de l'eau distribuée et de la qualité du réseau d'évacuation des eaux usées ;
- ✓ La gestion des usagés aux services publics d'assainissement et de distribution de l'eau potable par : la facturation client, la gestion des réclamations....
- ✓ La proposition de toutes modifications à la réglementation régissant les services d'eau potable et d'assainissement.

4.2. Les valeurs de SEAAL

Les valeurs sur lesquelles se définit la SEAAL procèdent à la mise en place d'une véritable culture d'entreprise. Ces valeurs constituent l'identité de l'entreprise et qui sont les suivants :

4.2.1. Le professionnalisme :

Le professionnalisme est l'une des valeurs les plus importantes de la SEAAL. Il est visible dans chaque aspect de ses activités. Depuis la gestion de l'approvisionnement en eau potable jusqu'à la collecte et au traitement des eaux usées, chaque étape est effectuée avec une expertise professionnelle. SEAAL s'efforce de maintenir les normes les plus élevées en matière de qualité de l'eau et de la gestion des déchets, assurant ainsi la santé et le bien-être des citoyens.

4.2.2. Le dynamisme :

Le dynamisme est une autre valeur clé de SEAAL, l'entreprise est en constante évolution, cherchant toujours à innover et à améliorer ses processus et ses services. Elle investit dans des technologies les plus avancées pour améliorer la qualité de l'eau, accroître l'efficacité et réduire les coûts. Elle est également attentive aux besoins de sa clientèle et travaille sans relâche pour améliorer leur expérience utilisateur.

4.2.3. La confiance réciproque :

La confiance est une valeur qui est chère à SEAAL, déterminée à maintenir la confiance de sa clientèle en offrant des services de qualité supérieure et en se conformant aux normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité. Elle s'efforce également de nouer des relations de confiance avec

les autorités locales et les parties prenantes, en communiquant de manière transparente et en travaillant de manière collaborative pour répondre aux besoins de la communauté.

4.3. La vision de la SEAAL

En plus de la certification ISO 9001 obtenu par l'entreprise, elle ambitionne de :

✓ **L'adoption des exigences de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :**

Le respect de l'entreprise des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans ses activités. Cette approche s'intègre dans la réflexion stratégique.

✓ **Être une référence en matière de relations publiques :**

Mettre en place un processus complet pour satisfaire ses clients et répondre à leurs besoins et exigences évolutifs dans le temps.

✓ **Atteindre l'indépendance :**

Assurer la continuité de son exploitation en toutes circonstances, tels que les crises de l'eau, réduction des subventions financières et crises inattendues (comme la pandémie de Corona).

✓ **Être le leader :**

La principale ambition pour la société est de devenir un acteur de référence des services de l'eau et de l'assainissement en Algérie.

✓ **Réaliser de multiples projets :**

La SEAAL vise la réalisation de deux Schémas directeurs de l'eau potable et de l'assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de SEAAL.

On guise de conclusion, le partenariat public-privé de la SEAAL avec SUEZ environnement a bénéficié l'entreprise d'une modernisation de son management, particulièrement son approche processus. Son organisation interne a fait d'elle une entreprise publique bénéficiant d'une reconnaissance portant le prix de "Best Performance Award 2011 Global Water Intelligence".

Section 02 : diagnostic de la situation financière du SEAAL

L'analyse financière de l'entreprise se fera avec le calcul des ratios de solvabilité, liquidité, rentabilité, performance financière, d'activité ainsi que les ratios de l'équilibre financier. Le diagnostic financier est important afin d'énumérer les causes de la difficulté financière de la société.

1. Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise SEAAL

L'analyse de la structure financière et des équilibres financiers permettent de porter un premier jugement sur la rentabilité, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

L'équilibre financier d'une entreprise résulte de l'ajustement entre la liquidité des actifs et l'exigibilité du passif, pour permettre de faire face à ses engagements envers ses créanciers et avoir un bon cycle d'exploitation. Les éléments permettant d'apprécier l'équilibre financier sont :

- ✓ Le fond de roulement net global FRNG ;
- ✓ Le besoin en fonds de roulement BFR ;
- ✓ La trésorerie nette.

1.1. Analyse du bilan par les indicateurs de l'équilibre financier

L'étude de la structure financière du SEAAL se base sur la présentation et l'analyse des principaux postes du bilan.

1.1.1. Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fond de roulement met en relation les investissements (actifs immobilisés) et leurs financements (ressources stables), ces dernières doivent généralement couvrir la totalité des emplois stables. Toutefois le niveau de fonds de roulement net global dépend essentiellement du secteur d'activité de l'entreprise.

Par le haut du bilan :

FRNG = Capitaux Permanents – Actifs Non Courants (immobilisations).

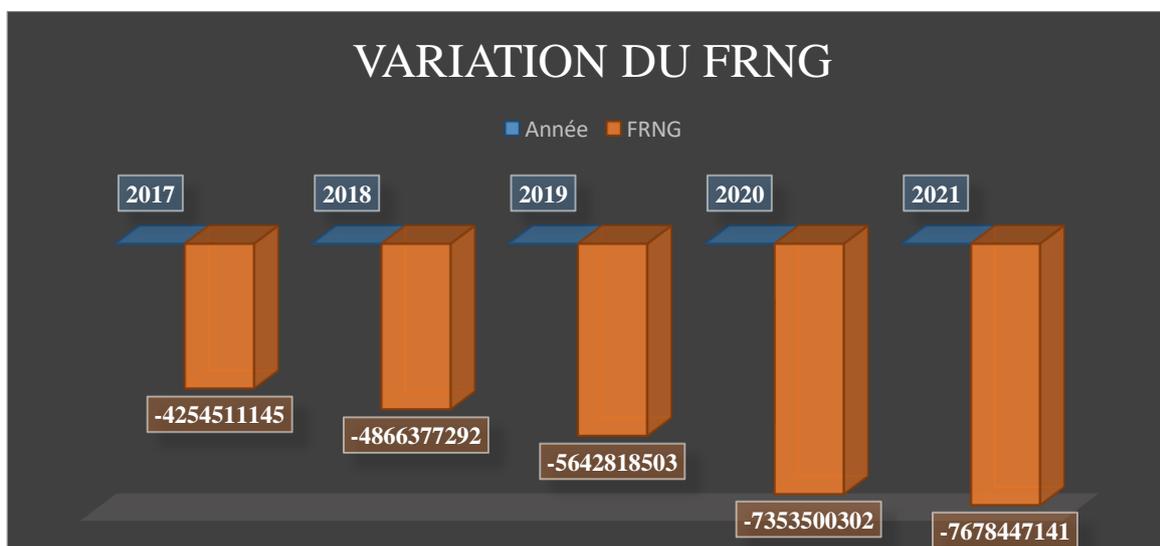
Tableau n° 10 : le calcul du FRNG par le haut du bilan du 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux permanents (1)	7939304002	8432317191	8971988194	8955865741	8689798534
Actifs non courant (2)	12193815147	13298694483	14614806697	16309366043	16368245675
FRNG (1)-(2)	-4254511145	-4866377292	-5642818503	-7353500302	-7678447141

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des bilans de l'entreprise.

Un FRNG négatif reflète une situation alarmante de l'entreprise car les ressources stables sont insuffisantes pour couvrir les emplois stables. L'entreprise par conséquent doit trouver d'urgences des ressources stables. La structure financière de l'entreprise présente une situation financière déséquilibré depuis 2017 pour s'accroître à partir du 2019 à cause de la pandémie.

Figure n° 10 : La variation du FRNG entre 2017 et 2021



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau n° 10.

1.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR découle de l'exploitation normale de l'entreprise et résulte de la différence entre les emplois cycliques d'exploitation (stocks et créance) et les ressources cycliques d'exploitation (dettes à court terme).

Généralement les besoins d'exploitations sont supérieurs aux ressources d'exploitations disponibles ce qui génèrent un besoin de financement appelé « BFR ».

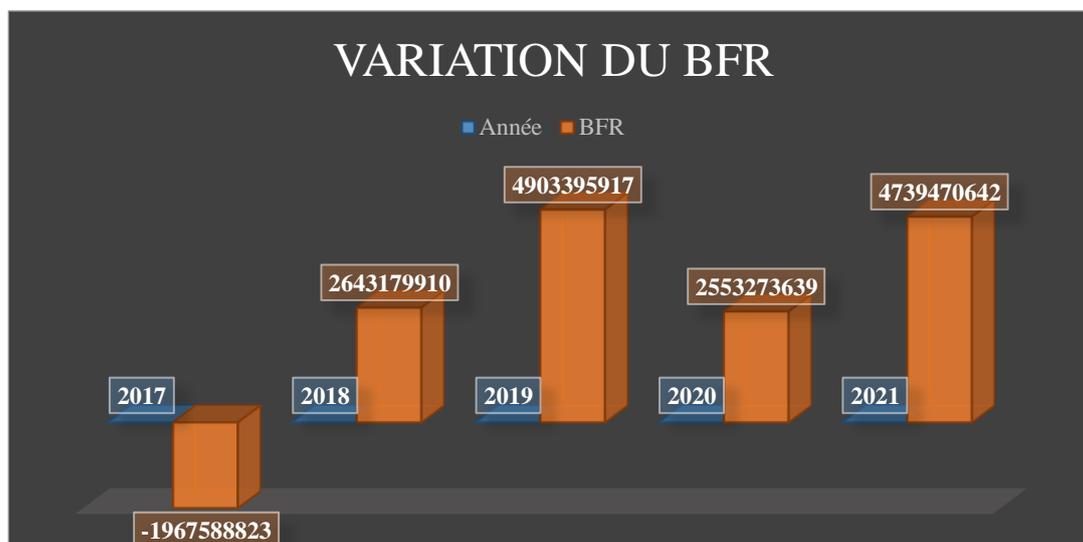
BFR = Actif circulant - Dettes à Court Terme.

Tableau n° 11 : Le calcul du BFR du 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Actif circulant 1	98266225219	108350921553	119745420962	126191144547	136428164706
DCT (2)	100233804032	105707741643	114842025045	123637870908	131688694064
BFR (1)-(2)	-1967588823	2643179910	4903395917	2553273639	4739470642

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des bilans de l'entreprise.

Figure n° 11 : La variation du BFR dans la période 2017 à 2021



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau n° 11.

Le BFR négatif en 2017 est caractérisée par le fait que le cycle d'exploitation de l'entreprise induit des ressources précédentes les emplois, par le jeu de décalage financier il existe deux cas de figures :

- ✓ Le crédit fournisseurs est très supérieur au rythme de rotation de stock alors que corrélativement le paiement des clients est très rapide et parfois comptant.

- ✓ Les clients paient par anticipation. Un besoin en fonds de roulement très faible ou négatif constitue un facteur stratégique très favorable au développement d'une politique de croissance financée sans recours à des capitaux extérieurs.

Pour les années qui suivent, on a un BFR positive ce qui représente l'état normale d'une entreprise qui a des besoins d'exploitation à financer.

1.1.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie est constituée des disponibilités pour faire face aux exigibilités à court terme de l'entreprise. Elle reste étroitement liée à la gestion du fonds de roulement relativement constant et aux fluctuations du BFR.

$$TN = FRNG - BFR.$$

Tableau n° 12 : Les ratios de l'équilibre financier de SEAAL du 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
FRNG	-4254511145	-4866377292	-5642818503	-7353500302	-7678447141
BFR	-1967588823	2643179910	4903395917	2553273639	4739470642
TN	-2286922322	-7509557202	-10546214420	-9906773941	-12417917780

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des bilans de l'entreprise.

Figure n° 12 : La variation de la trésorerie nette entre 2017 à 2021



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau n° 12.

On remarque que la trésorerie nette de l'entreprise en question est au cours des 5 années négatives c'est-à-dire le FRNG est insuffisant pour couvrir le BFR ce qui provoque une trésorerie négative. Cette dernière indique que l'entreprise a du mal à financer son cycle d'exploitation. Elle finance alors une partie de son cycle d'exploitation par des concours bancaires courants qui ont la particularité d'être très couteux. L'entreprise doit alors augmenter ses ressources stables soit par la réalisation de nouveaux emprunts soit par une augmentation du capital ou bien diminuer son actif stable par la cession d'immobilisations.

Commentaire :

A partir des indicateurs de l'équilibre financier calculés on peut dire que l'entreprise doit diminuer son BFR ,elle peut demander à ses fournisseurs d'allonger la durée du crédit qu'ils lui accordent et réduire la durée du crédit client (ce qui est commercialement difficile, mais l'entreprise peut leur proposer un escompte pour paiement comptant), elle doit aussi réduire le montant de stocks en cherchant à optimiser les approvisionnements et chercher des liquidités (escompte d'effets de commerce).

Comme le besoin est structurel et la ressource à horizon limité, l'entreprise est d'une part exposée à un risque d'insolvabilité, d'autre part obligée de renouveler ses financements périodiquement. Cette situation démontre bien le déséquilibre financier de l'entreprise SEAAL.

2. Analyse de l'activité de la SEAAL

Par cette analyse nous voulons mesurer la performance de la SEAAL à travers l'estimation du degré d'atteinte des objectifs fixés. Pour ce faire, nous avons tout d'abord choisi la période sur laquelle sera portée notre analyse. Cette période s'étale entre 2017 et 2021. Ensuite, nous avons opté pour l'analyse et l'évaluation du niveau d'activité et de rentabilité de SEAAL ainsi que l'évolution de certains agrégats de gestion sur la période choisie.

2.1. L'analyse du chiffre d'affaires et de la marge commerciale

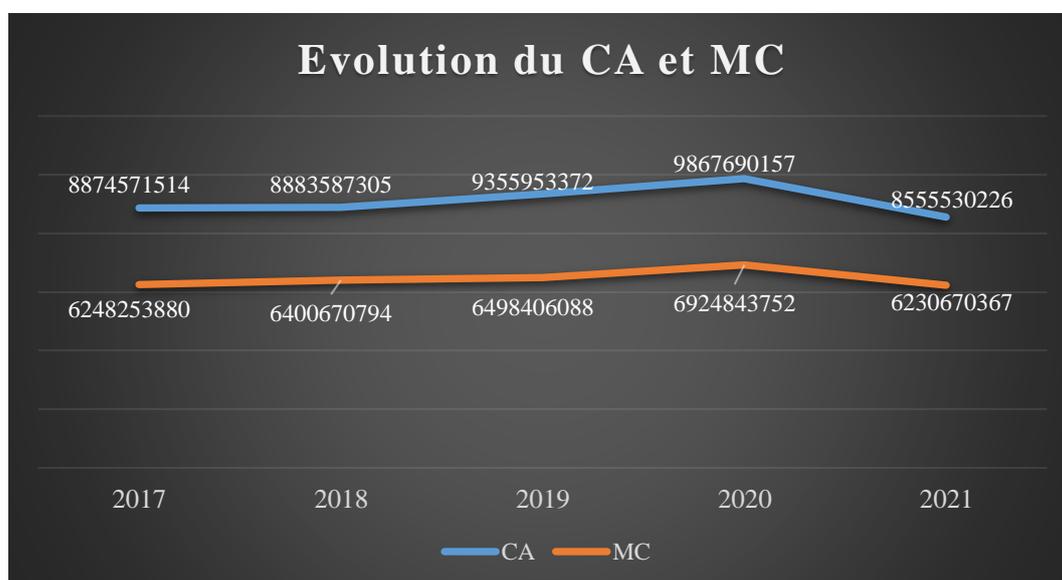
Pour analyser le chiffre d'affaires de SEAAL, nous avons choisi d'étudier l'évolution de la valeur de ses ventes totales (CA). Ces données sont représentées dans le tableau n° 13 :

Tableau n° 13 : Evolution du CA et du MC

Année	2017	2018	2019	2020	2021
CA	8874571514	8883587305	9355953372	9867690157	8555530226
MC	6248253880	6400670794	6498406088	6924843752	6230670367
% MC	70%	72%	69%	70%	72%

Source : réalisé par nous à travers les comptes du résultat de l'entreprise.

Figure n° 13 : Evolution du chiffre d'affaires et de la marge commerciale entre 2017 et 2021



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau n° 13.

- ✓ Dans les deux premières années de notre étude le CA augmente d'un pourcentage non remarquable soit de 0.1%. En 2019 soit une évolution de 5% comparativement à 2018, pour atteindre presque 10 milliards de DA en 2020 en gardant la même progression d'augmentation.
- ✓ Au titre de l'exercice 2021 l'entreprise a réalisé un CA de 8.6 milliards de DA ce qui donne naissance à une diminution de 11% par rapport à 2020.
- ✓ En terme de marge commerciale on remarque que l'entreprise essaie toujours de garder la même marge et qui tourne entre les 70%.
- ✓ A constater que la MC est positive sur toute la période.

2.2. Analyse de la valeur ajoutée

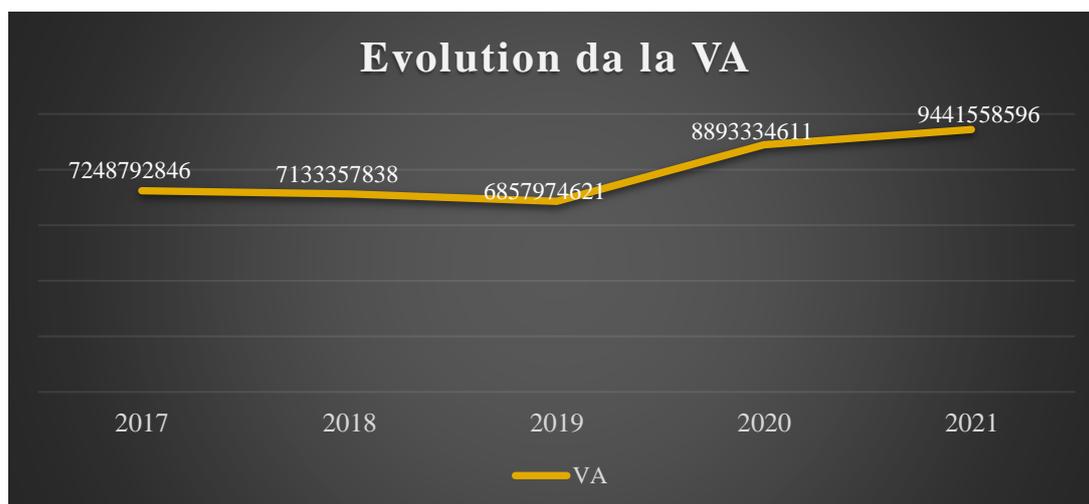
La valeur ajoutée (VA) est un solde intermédiaire de gestion qui permet d'analyser la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donnée.

Tableau n° 14 : Evolution de la valeur ajoutée de 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
VA	7248792846	7133357838	6857974621	8893334611	9441558596
Evolution VA	-	-1.5924	-3.8604	29.6787	6.1644

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des CR de l'entreprise.

Figure n° 14 : Evolution de la valeur ajoutée durant les cinq exercices



Source : élaboré par nous-mêmes à travers le tableau n° 14.

Commentaire :

On constate que de 2017 à 2018 la VA a subi une variation à la baisse de 1.5%, cette diminution se continue en 2019 pour arriver jusqu'à 4% de recul qui est due aux situations inattendues de la pandémie et qui a obligé l'entreprise de dépenser plus sur les services extérieurs.

En 2020 la valeur ajoutée a connu une hausse de 30%, à cause de l'augmentation de la production et la diminution des dépenses sur les services extérieurs.

En 2021 on constate une légère variation à la hausse de 6% par rapport à 2020, cette augmentation successive de la valeur ajoutée n'exprime pas la progression de l'activité de l'entreprise, puisque l'état subventionne l'activité de cette entité.

Afin de mesurer le degré de participation de la valeur ajoutée dans l'activité de l'entreprise, ainsi que sa répartition entre d'autres postes du CR tel que la rémunération du personnel, on doit calculer ces taux-là :

Taux d'intégration de la VA = $VA / \text{Production de l'exercice}$.

Part de la VA revenant au personnel = $\text{Charges du personnel} / VA$.

Tableau n° 15 : Intégration et répartition de la valeur ajoutée

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Taux d'intégration	63%	65%	61%	69%	75%
Part de la VA au personnel	98%	90%	93%	96%	91%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des CR de l'entreprise SEAAL.

Commentaire :

La part de la valeur ajoutée de cette entreprise par rapport à la production durant toute la période de notre étude se tourne entre les 60% et 75%. Ce taux est assez suffisant pour la couverture des autres charges qui sont liées à la production comme les charges du personnel et aussi les impôts et taxes.

Par rapport à la part de cette valeur ajoutée qui revient au personnel, on constate que les charges du personnel absorbent presque la quasi-totalité de la VA, ce qui explique la mauvaise gestion des ressources et qui a contribué d'avoir toujours un résultat de l'exercice nulle.

2.3. Analyse de la profitabilité

Pour une analyse entière de la profitabilité on doit prendre en compte ses deux propres formes, à savoir la profitabilité financière et économique. La profitabilité économique peut être mesuré à travers deux ratios, comme la montre le tableau suivant :

Tableau n° 16 : Mesure de la profitabilité de l'entreprise

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Profitabilité financière	0	0	0	0	0
Taux de marge brute	-1.2981	4.7259	2.1502	0.2588	5.6978
Taux de marge nette	-0.004041	0.2282	0.000289	0.06666	0.002857

Source : élaboré par nos-soins sur la base des données du CR de SEAAL.

Interprétations :

- ✓ A cause de la mauvaise structure et des difficultés financières qu'affrontent l'entreprise, elle ne réalise aucune profitabilité financière qui est nulle pendant toutes les exercices d'étude.
- ✓ En ce qui concerne la profitabilité économique, cette dernière est divisé entre ; le taux de marge brute et nette.
- ✓ Le taux de l'EBE par rapport au chiffre d'affaire est négatif durant l'année 2017 cela est due à l'EBE négatif, et qui exprime que l'entreprise ne peut pas se faire face à sa capacité d'autofinancement, donc elle ne peut pas couvrir les coûts de remplacement.
- ✓ Ce taux se fluctue les deux années qui suivent et se varie entre 2 et 5% pour qu'il soit presque nulle en 2020 à cause du faible excédent brut d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires réalisé durant la même période.
- ✓ Le taux de marge brute connaît son maximum en 2021 pour qu'il arrive à 6%, cela implique que l'entreprise est capable de générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires, mais il ne signifie pas que l'entreprise peut couvrir l'ensemble des coûts de remplacement tel que les dotations aux amortissements.
- ✓ En terme de marge nette on remarque qu'elle tourne autour de 0, que ce soit négative en 2017 ou bien positive pour les autres années, donc l'entreprise est jugée non rentable.

3. Analyse par la méthode des ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé

financière de cette dernière. Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios en trouve les ratios de structure financière, ratio de solvabilité et de l'endettement, ratio de l'indépendance financière, ratios de liquidité, ratios de rentabilité économique et financière.

3.1. Analyse de la structure financière de la SEAAL

Cette analyse s'effectue à travers des ratios qui mettent en rapport les éléments stables du bilan dont l'évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise.

3.1.1. Calcul des ratios de la structure financière

On va calculer les principaux ratios de structure financière à travers ce tableau :

Tableau n° 17 : Les ratios de la structure financière entre 2017 et 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de financement permanent	0.6510	0.6340	0.6138	0.5491	0.5308
Ratio de financement propre	0.1427	0.1309	0.1191	0.1067	0.1063
Ratio des immobilisations	0.1030	0.1062	0.1075	0.1119	0.1061

Source : élaboré par nous-mêmes à partir les bilans de l'entreprise SEAAL.

Interprétations :

- ✓ Le ratio de financement permanent est inférieur à 1, ce qui montre que les capitaux permanents ne financent pas la totalité des valeurs immobilisés, c'est le cas pourquoi l'état donne des subventions pour l'entreprise.
- ✓ Le ratio de financement propre est inférieur à 1, ce que signifie que les capitaux propres n'arrivent pas à financer les valeurs immobilisées, c'est-à-dire que l'entreprise n'a aucun équilibre financier.
- ✓ Les immobilisations représentent seulement 10% de la totalité de l'actif, 90% revient à l'actif circulant.

3.2. Analyse de l'autofinancement

L'autofinancement est la partie de la capacité d'autofinancement (CAF) non distribuée aux actionnaires, donc on ne peut parler de l'autofinancement sans entamer la CAF dégagé par l'entreprise au cours de ses exercices.

3.2.1. Le tableau de calcul de la CAF

La CAF se calcul selon deux méthodes, le tableau ci-dessous est rédigé en utilisant la méthode de calcul additive comme suit :

Tableau n° 18 : Tableau de calcul de la CAF

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net	0	0	0	0	0
+Dotation aux amortissements, dépréciation et, provisions	1004832781	1234421196	1250670388	1085036440	1654286391
- Reprise sur amortissements, dépréciation	111748832	13644112	68620862	97198335	242548241
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0	0
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	0	0	0	0	0
- Quote part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	916855324	916855324	0	0	0
= CAF	-23771375	303921760	1182049526	987838105	1411738150

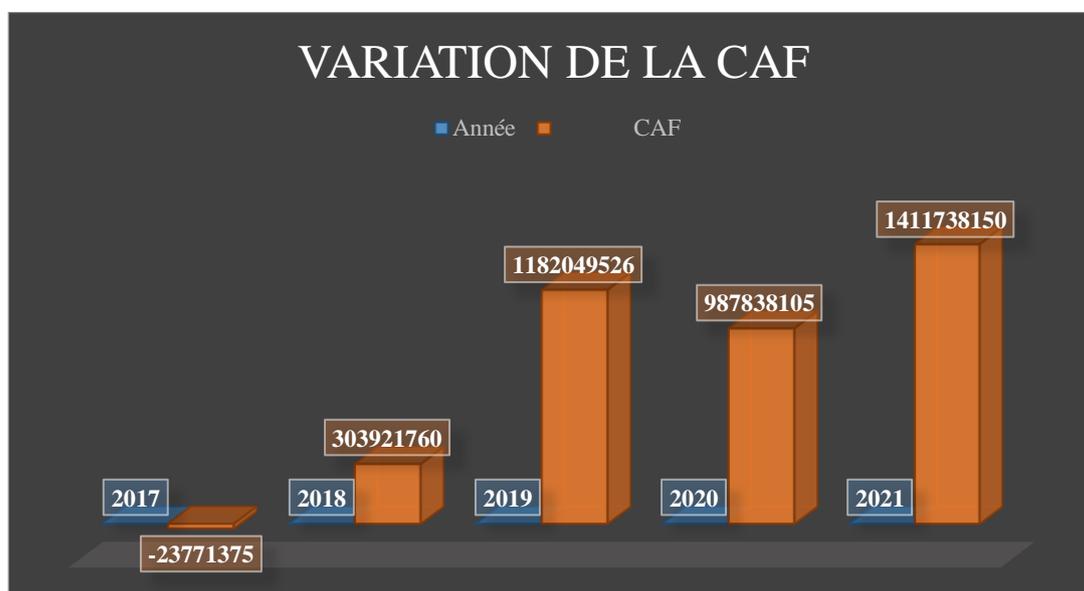
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des ECF de l'entreprise SEAAL

Comme le résultat net de l'exercice est toujours nulle, les deux principales rubriques qui contrôlent la CAF sont la dotation et la reprise sur amortissements et provisions.

Durant l'année 2017 l'entreprise réalise un CAF négatif qui signifie qu'elle n'a pas un dégagement de liquidité, n'a pas la capacité pour financer ses besoins par sa propre activité ni pour rembourser les emprunts, donc elle ne peut constituer ni renforcer la marge de sécurité financière, c'est le cas d'existence des sources de financement externes (les subventions).

A partir de 2018, l'entreprise réalise un CAF positif qui exprime l'aptitude de l'entreprise à financer elle-même ses besoins de financement, ceci est due ou allègements des dotations aux amortissements.

Figure n° 15 : La variation de la CAF de l'entreprise SEAAL



Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau n°18.

3.2.2. Le calcul de l'autofinancement (AF)

La SEAAL est une société par action étatique qui ne distribue pas des dividendes, donc :

Autofinancement = CAF – Dividendes.

Autofinancement = CAF

Tableau n° 19 : Tableau de calcul de l'AF

Année	2017	2018	2019	2020	2021
CAF	-23771375	303921760	1182049526	987838105	1411738150
Dividendes	00	00	00	00	00
AF	-23771375	303921760	1182049526	987838105	1411738150

Source : élaboré par nous-mêmes à travers le tableau n° 18.

SEAAL n'a pas pu assurer son autofinancement uniquement en 2017 à cause des subventions d'investissement obtenu de l'état, mais à partir de 2018 l'entreprise assure son autofinancement grâce aux amortissements et provisions.

3.3. Analyse de la solvabilité de la SEAAL

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et à long terme. On peut la mesurer à travers le calcul des ratios suivants :

Tableau n° 20 : Ratios de solvabilité de la SEAAL entre 2017 et 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Indépendance financière	0.016	0.015	0.014	0.013	0.012
Autonomie financière	0.28	0.26	0.24	0.24	0.25
Capacité de remboursement	-260.74	22.01	6.11	7.30	4.92

Source : élaboré par nous-mêmes à partir les bilans de l'entreprise SEAAL.

Interprétations :

- ✓ Les capitaux propres de l'entreprise représentent 2% seulement en moyenne du total de bilan ce qui reste très modeste pour une entreprise de production, cela provoque un grand risque liquidatif.
- ✓ L'entreprise n'est pas autonome financièrement car le ratio est inférieur à 1 de 2017 jusqu'à 2021, car ses capitaux propres ne dépassent pas ses dettes à long et moyen terme (DLMT). Toutefois l'entreprise s'arrive à s'autofinancer.
- ✓ En 2017 la société ne peut pas assurer le remboursement de ses dettes à cause de la CAF négative, au-delà sa capacité de remboursement est positive à cause de sa CAF qui est positive également, et cela veut dire que l'entreprise arrive à s'autofinancer.

3.4. Analyse de la Liquidité de la SEAAL

Nous voulons par cette étude d'analyser l'endettement de la SEAAL sur le court terme (la liquidité), afin de voir si l'entreprise a la capacité de payer ses dettes à court terme, à travers le calcul des ratios suivants :

Tableau n° 21 : Calcul des ratios de liquidité de la SEAAL du 2017 à 2021

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidité générale	1.058	1.058	1.055	1.045	1.046
Liquidité restreinte	1.023	1.027	1.028	1.022	1.025
Liquidité immédiate	0.077	0.033	0.013	0.025	0.010

Source : élaboré par nous-mêmes à travers les bilans de la SEAAL.

Interprétations :

- ✓ En analysant les ratios de liquidité on peut constater que l'entreprise peut honorer ses échéances sans procéder à la vente de ses stocks.
- ✓ Le ratio de la liquidité générale a une valeur supérieure à 1 cela montre que les ressources financières de l'entreprise peuvent lui permettre de payer la totalité de ses dettes à court terme. Par conséquent l'entreprise a la capacité de faire face à ses échéances à court terme.
- ✓ Les ratios de liquidité restreinte sont supérieurs à la norme 1 dans les cinq exercices, ceci veut dire que l'entreprise est capable de couvrir la totalité de ses dettes à court terme grâce à ses valeurs réalisables et disponibles.
- ✓ La valeur très faible des ratios de liquidité immédiate montre que l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme avec ses disponibilités, ce qui lui rend en situation de difficulté de trésorerie.

3.5. Analyse de la rentabilité de l'entreprise

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux.

Tableau n° 22 : Ratios de rentabilité de l'entreprise

Année	2017	2018	2019	2020	2021
RRE	-0.00000325	0.0001619	0.00000019	0.0000451	0.00000158
RRF	0	0	0	0	0
RRC	0	0	0	0	0

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des ECF de la SEAAL.

Interprétations :

- ✓ La rentabilité économique de l'entreprise est quasiment nul entre 2018 et 2021 avec un taux ne dépassant pas 1% du chiffre d'affaires due principalement à la faiblesse de la marge brute d'une part (la marge brute ne dépasse pas 6% du CA), l'importance des frais de personnels (plus de 90% de la VA), les dotations aux amortissements et les frais financiers.
- ✓ Comme l'entreprise ne réalise pas des bénéfices, par conséquent elle n'est ni rentable financièrement ni commercialement, ce qui met la société en situation défavorable.

4. Synthèse du diagnostic financier de la SEAAL

Tableau n° 23 : Synthèse des points forts et faibles de la SEAAL

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise réalise un chiffre d'affaires en masse avec une marge commerciale qui dépasse 70% du CA pendant la période étudiée. - La couverture d'ensemble de ses charges de production par ses propres moyens sans recours à des emprunts et subventions. - SEAAL est une entreprise fortement intégrée. - La société assure son autofinancement. - Un équilibre à long terme assuré durant la période étudiée ce qui lui permet de profiter pleinement des opportunités qui se présente sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise se caractérise par la faiblesse de ses capitaux propres par rapport à son actif immobilisé. - SEAAL est fortement déstructurée avec un FRNG négatif (financement des immobilisations avec les DCT). - Elle est en déséquilibre financier et court un important risque de cessation de paiement (trésorerie négative). - Les frais de personnel absorbent plus de 90% de la valeur ajoutée réalisée. - L'entreprise dégage des résultats nets nulles d'une façon répétitive. - L'entreprise est complètement dépendante des subventions d'état. - SEAAL n'est ni rentable, ni solvable, ni même autonome financièrement.

Source : élaboré par nos-soins à partir les résultats obtenus.

Section 03 : discussion des résultats et les recommandations

Les recommandations rassemblent à des différents conseils, solutions et suggestions apportés afin d'améliorer l'ensemble des points découverts lors de la mise en œuvre d'un diagnostic financier de la situation de la SEAAL. Cette section a surtout pour but de contribuer à l'amélioration de la gestion de la SEAAL afin qu'elle soit pérenne.

1. Discussion des résultats obtenus

Après l'emploi du diagnostic financier pour analyser les données financières de la SEAAL on a pu savoir que la société fait face aux problèmes qui menacent en permanence sa pérennité. La SEAAL souffre des problèmes de liquidité, sa situation financière n'est pas en bonne santé.

1.1. Les résultats d'analyse de la structure financière

Tout d'abord, l'entreprise possède une structure financière déséquilibrée. Car le FRNG constate qu'une garantie de liquidité de l'entreprise est négative, cette situation trouve son origine de l'accroissement des dettes à court terme. Alors qu'une règle de gestion saine veut que les emplois durables soient financés par des ressources elles-mêmes stables.

Le FRNG ne peut pas financer le BFR et ceci est dû à la hausse de dettes d'exploitation à court terme c'est-à-dire que la société ne pourrait pas financer son cycle de fonctionnement. L'équilibre financier minimum que requiert la structure n'est donc pas respecté, ce qui marquera pour un premier temps que la situation financière de l'entreprise est mauvaise.

De plus, la charge des dettes s'accroît, cela est dû aux arrières des charges qui ne cessent d'accroître, par conséquent, la fragilité de l'entreprise s'accroît et sa solvabilité est réduite et le problème réside sur la gestion de cette trésorerie, ce qui a provoqué une trésorerie totalement négative.

D'après ce qu'on a vu plus haut, la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement de l'entreprise. Cette règle conduit à fixer l'objectif d'équilibre financière en termes de trésorerie élargie qui n'est pas réalisé à cause du FRNG négatif, ce dernier donne naissance à une trésorerie elle-même négative.

Pour la SEAAL, d'après nos cinq années d'étude, la trésorerie nette est toujours déficitaire, une trésorerie négative signifie que l'équilibre financière n'est pas respecté. Ce qui veut dire que la société ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Sa capacité à

répondre à ses engagements à court terme est de la sorte compromise, elle court un grand risque de cessation de paiements.

1.2. Les résultats d'analyse de la solvabilité

La SEAAL ne dispose pas d'une autonomie financière considérable. Dans la mesure où l'autofinancement traduit l'aptitude de l'entreprise à assurer la reproduction de capitaux qui lui sont confiés, il ne permet pas de constituer un financement indépendant et stable. D'une part, l'entreprise ne sera pas en mesure d'assurer sa reconstitution en cas de besoin. D'autre part, le remboursement futur contracté par l'entreprise n'a pas de garantie. Cette faiblesse montre la preuve du non performance de la société.

On peut immédiatement remarquer par sa situation financière que l'entreprise en question est en décroissance. Ceci est indiqué par l'évolution vers la baisse de son financement propre et permanent d'une année à l'autre ainsi que la non profitabilité financière qui est toujours nulle.

Pour compléter notre analyse de solvabilité qui représente la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à moyen et à long terme. En plus de sa trésorerie négative, qui prouve une mauvaise santé financière pour la société, les ratios de solvabilité de l'entreprise ont donné de valeurs précises et qui montre que l'entreprise n'est pas solvable c'est-à-dire qu'elle ne peut pas faire face à toutes ces dettes à moyen et à long terme.

1.3. Les résultats d'analyse de la rentabilité

Après l'analyse de la structure financière, l'analyse de l'activité et de rentabilité va concerner la performance de l'entreprise. La rentabilité reste l'un des plus importants critères de la santé de l'entreprise, quelle que soit la difficulté qu'elle rencontre, l'effet en est immédiatement senti au niveau de la rentabilité. Elle représente donc un indicateur dont les causes peut être passagères ou au contraire très profondes.

D'après les résultats obtenus nous avons vu que la rentabilité économique de l'entreprise est presque nulle sur toute la période d'étude. Ce niveau de résultat économique dégagé dénote d'un RAI insuffisant pour couvrir le coût de capital, donc elle a une insuffisance de générer un résultat net approximé le chiffre d'affaire, la société ne génère qu'une marge commerciale juste ce qui prouve qu'elle n'est pas rentable.

L'entreprise est alors non solvable et non rentable, ce qui lui donne une image négative. Donc, ce déséquilibre structurel explique la situation de difficulté dans laquelle se trouve la société. Et pour

la rentabilité financière, ce ratio est toujours nulle. Cette situation est due aux résultats nulles que réalise la société au terme de ses activités. La société n'est donc pas financièrement rentable.

1.4. Les résultats d'analyse de l'activité

Concernant le chiffre d'affaires, la SEAAL réalise chaque année un chiffre d'affaires important, qui permet de réaliser une richesse propre (valeur ajoutée) fluctuante mais aussi importante, cette richesse n'est pas employé d'une façon efficace par l'entreprise, car elle est quasiment absorbée par les charges du personnel qui sont très élevés.

Par rapport au résultat net de l'exercice qui est nulle chaque année d'après les ECF de l'entreprise, s'explique par la mauvaise gestion et l'emploi des stratégies inefficaces. Donc, la société n'évolue pas et elle ne pourrait plus supporter ses charges surtout les dettes tant qu'elle repose sur les subventions de l'état pour faire soulager un peu la situation.

La capacité d'autofinancement est positive sur toute la période d'étude à part la première année (2017) et traduit ainsi une situation stable. Ceci n'est pas étonnant d'autant plus que la CAF dépend directement de la capacité bénéficiaire de l'entreprise avant toute politique d'amortissement et de variation de BFR. En effet la société n'a pas des difficultés à trouver son financement externe.

2. Les recommandations

Pour conclure notre analyse sur la santé financière de l'entreprise, il est important de dégager quelques axes de réflexion que nous avons classés ci-dessous par ordre de priorité pour se prévenir contre d'éventuelles difficultés.

2.1. Les mesures à court terme

Dans les mesures à court terme, sur le plan financier, pour le rattrapage de l'équilibre financier, les éléments de solutions pourraient être envisagés :

✓ Rattrapage de l'équilibre financier :

Par l'augmentation du fonds de roulement grâce au renforcement des capitaux stables qui peut s'effectuer en augmentant le capital par l'émission de nouvelles actions, l'émission d'obligations toute en essayant de minimiser les subventions obtenues de l'état, mais aussi réduire le BFR.

✓ **Recouvrement de la trésorerie :**

Recouvrer la trésorerie négative à des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

✓ **Gestion de la dette :**

La SEAAL doit tenter une négociation de la dette auprès de la banque CPA qui consistera en un rééchelonnement des dettes précédemment octroyées, et un octroi de crédit à moyen et à long terme pour financer des immobilisations et rétablir le fonds de roulement.

✓ **Réduction des créances :**

L'entreprise est tenue dans l'immédiat de formuler sa demande de règlement rapide à ses clients, afin de réduire ses créances dont la probabilité de recouvrement est insignifiante pour des raisons de pratiques commerciales peu rigoureuses.

✓ **Allègement de son non liquidité :**

En négociant des délais de paiements plus longs auprès de son fournisseur, de sorte à ce qu'ils dépassent les délais de paiement accordés aux clients.

✓ **Recherche et mobilisation de capitaux :**

De ce fait, nous tenons à résoudre ce qui semble ne pas être significatif aux dirigeants et pourtant aura beaucoup d'influence sur la pérennité de l'entreprise. Il faut faire de recherche et de mobilisation de capitaux, en cédant les équipements hors usage et non rentable ainsi en les retirant des circuits de production, la société dégagera des capitaux qui serviront à financer de nouveaux investissements, plus adéquats à la nouvelle activité.

✓ **Réduction de la masse salariale :**

L'entreprise doit impérativement réduire sa masse salariale, qui absorbe la valeur ajoutée et pèse lourdement sur le résultat, en menant une double action qui consistera à :

Pour la masse salariale :

- La réduction des salaires mais uniquement ceux des cadres dirigeants et du personnel administratif, étant donné qu'ils sont les personnes les mieux payées et les moins productives dans l'entreprise.
- Recourir à la main d'œuvre moins coûteuse.

- Fractionner les salaires des ouvriers en partie fixe et partie variable. Cette dernière sera liée à leur performance du travail et leur présence, ceci contribuera à les motiver.

Pour les effectifs :

- Compression d'effectifs.
- Geler toute embauche, l'entreprise ne doit actuellement ni recruter, ni remplacer les départs volontaires et les départs en retraite.

✓ **Réduction des frais variables :**

Afin de réduire ses frais variables, l'entreprise doit maîtriser certaines charges telles que, les services extérieurs et les charges financières afin de permettre à la société de rémunérer le capital.

2.2. Les mesures à moyen et long terme

Dans les mesures à moyen et à long terme, la société de l'eau et de l'assainissement d'Alger doit mettre en évidence le plan de redressement, et ceci est commencé par :

✓ **La mise en place d'un système de contrôle de gestion :**

L'entreprise doit mettre en place un système de contrôle de gestion rigoureux qui prévoirait l'arrivée des difficultés et signalerait tout dépassement anormal des indicateurs. Donc, il y a plusieurs mesures à prendre pour mieux sauver la pérennité de la société.

Le contrôle de gestion, avant d'effectuer des opérations ou une activité dans l'entreprise, il faut toujours vérifier sa disponibilité financière s'il peut satisfaire ou non ces opérations. La question qui se pose avant d'investir dans l'entreprise est que : « Est-il possible de réaliser cet investissement ? ». En effet, le suivi de tableau de bord, le pilotage de planification comme la prévision, le programme et l'action, et la budgétisation d'un projet doivent être envisagée par le contrôle de gestion.

✓ **Affectation efficace des ressources :**

Les ressources disponibles doivent être affectées de la façon la plus appropriée, commençant par le besoin en fonds de roulement, puis au désendettement et enfin aux investissements éventuels. De plus, il convient nécessairement de respecter un double équilibre : celui qui doit exister entre les ressources internes et les ressources externes, ainsi que celui qui doit être réalisé entre les besoins en fonds de roulement et les investissements éventuels. Le respect de tels équilibres augmente les chances de réussite des mesures de redressement. Il permet à l'entreprise d'éviter de se retrouver dans

une situation de fuite en raison d'un endettement excessif. La réussite du plan de sauvetage exige également un suivi minutieux et un contrôle permanent de l'exécution des mesures de redressement.

✓ **Amélioration de la DFC :**

Développer la direction des finances et comptabilité, en particulier la sous-direction dont la fonction actuelle se limite par la production de documents comptables et qui semble loin d'être alarmée par la situation critique et périlleuse de l'entreprise, pour cela il faut renforcer la fonction financière par l'utilisation des bilans et tableaux de bord opérationnels pour informer la direction de tous les risques de gestion.

✓ **Adoption de nouvelles stratégies :**

Redéfinir une nouvelle stratégie qualité car elle est la source de compétitivité, de rentabilité et assure la pérennité de l'entreprise. Elle peut aussi mettre en œuvre des stratégies financières liées étroitement avec les stratégies Industrielles et essayer de rétablir les déséquilibres financiers.

✓ **Amélioration du marketing, de la communication, et du planning :**

Pour procéder à l'amélioration du marketing, de la communication et du planning, on envisage sur la centralisation ou décentralisation de l'administration des ventes et du service marketing. Selon le cas, dans le but de modifier les systèmes de promotion et de publicité (réorientation du marketing mix, renforcement du contrôle des dépenses) et l'amélioration du service client (Formation de l'accueil des clients et à l'altitude commerciale, le service après-vente, récompenses et sanctions liées à la satisfaction ou au mécontentement des clients, etc.). Ainsi que l'accroissement du budget.

Conclusion

Nous avons constaté que l'entreprise présente un déséquilibre financier considérable, les ratios et autres indicateurs financiers montrent qu'elle n'est ni liquide ni rentable, son activité n'est pas très au point et l'entreprise n'est pas performante aussi.

Cette situation financière délicate a été engendrée par de nombreux facteurs tels que : une lourde dette de l'ancien opérateur étranger, l'obsolescence des machines, le retard des déblocages des crédits, etc. auxquels il faut absolument trouver une solution afin de la faire sortir de la crise.

Comme nous avons essayé d'effectuer une analyse, qui a porté sur l'évolution des indicateurs de l'activité, de l'exploitation de l'entreprise et sa performance financière pour la période allant de 2017 à 2021, l'évaluation de la performance financière de l'entreprise SEAAL est un élément important pour comprendre comment l'entreprise est tombée dans une situation difficile et pour pouvoir aussi déterminer son besoin de financement et trouver une solution pour assurer la continuité de son activité.

La formulation des conclusions sur sa santé financière et donner des orientations, permettant aux dirigeants d'apporter des solutions adéquates afin d'améliorer les performances et la rentabilité de cette entreprise.

Conclusion générale

Notre étude a mis en évidence la portée d'un diagnostic financier pour les entreprises en difficultés financières. Cette étude a montré que la SEAAL présente globalement une mauvaise santé financière avec des résultats nuls. Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que les entreprises publiques émergent le plus notre pays et contribuent fortement à la création d'emplois. En outre, la seconde motivation a été celle de confronter la théorie relative à un diagnostic financier que nous avons apprise antérieurement, à la pratique sur terrain. Il a été également pour nous une occasion de rechercher la situation de l'équilibre financier d'une entreprise et de mesurer la rentabilité des capitaux investis afin d'établir un diagnostic sur sa situation actuelle pour servir de support à un pronostic.

L'entreprise en difficultés est un concept qui ne cesse d'être défini par les économistes à travers le temps car il évolue selon l'évolution de l'environnement économique de l'entreprise, ce qui rend impossible de le résumer dans une seule et unique définition. Cependant, plusieurs facteurs et indicateurs conduisent les spécialistes et les dirigeants à repérer les difficultés d'une entreprise. Avant que l'entreprise sombre dans les difficultés, des méthodes de prévision peuvent être utilisées afin de les détecter et éviter ou minimiser les pertes qu'elles peuvent engendrer, autrement l'entreprise risque d'entrer dans un processus de défaillance qui mène à la faillite.

L'examen du phénomène de la défaillance fait apparaître que le processus de dégradation de l'entreprise ne se réalise jamais de façon brutale. Les difficultés rencontrées par l'entreprise sont le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnement et décroissance de l'activité de sorte que différentes trajectoires de défaillance sont possibles. Il est bien difficile de cerner concrètement les causes de défaillance et de faire ressortir l'élément responsable du déclin de l'exploitation. Les causes ponctuelles et apparentes dissimulent parfois les raisons profondes du processus de défaillance. Ces raisons peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise et peuvent être liées à un quelconque aspect de son activité.

Afin de remédier à ces difficultés, l'entreprise doit mettre en place un projet de redressement pour pouvoir s'en sortir en adoptant une stratégie adéquate parmi les stratégies fondamentales et globales, ensuite élaborer un plan de financement qui convient à la stratégie choisie et qui doit être suivie minutieusement pour garantir sa réussite. En élaborant le plan de financement, les entreprises en difficultés se retrouvent avec des ressources financières restreintes et font face à des besoins de financement importantes donc elles font souvent appel à des ressources de financement externes le plus important reste le financement bancaire.

Dans une entreprise en difficulté, le diagnostic constitue, lorsqu'il revêt un caractère objectif et indépendant, un outil d'aide à la décision, permettant d'orienter l'action des responsables dans une perspective qui permettent de formuler le plan de redressement. Ce dernier doit s'inscrire dans une stratégie qui définit son orientation, les mesures opérationnelles indiquant sa conduite dans le quotidien de l'entreprise.

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 : « **Quelles sont les principales sources de difficultés financières de l'entreprise SEAAL, et comment peut-on les prouver ?** ». Nous avons constaté que cette entreprise fait face à de nombreux problèmes qui menacent sa pérennité.

L'objectif de cette recherche est de montrer les vraies causes des problèmes de la société pour contribuer à trouver des solutions à sa situation actuelle, c'est pour cela qu'on a délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite au diagnostic financier, plus spécifiquement l'analyse de la structure financière, la solvabilité, la rentabilité et l'autofinancement. Dans le temps, notre recherche s'étale sur une période de cinq ans allant de 2017 à 2021. Dans l'espace, notre étude s'est focalisée sur la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger.

Retour sur la démarche adoptée :

Afin de répondre au questionnement principal, on a divisé notre travail en trois principaux chapitres, chaque chapitre traite trois différents sections, les deux premiers chapitres ont abordé quelques notions théoriques autour du diagnostic financier, de l'analyse financière avec leurs contenus et de la structure avec la performance financière. Ensuite dans le dernier chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers l'analyse des données de la SEAAL, dans un premier temps sa présentation, puis la mise en place d'un diagnostic financier à travers l'analyse de sa structure financière en calculant les différents types de ratios, en terminant par l'ensemble des solutions ou recommandations pour améliorer la situation.

Vérification des hypothèses et synthèse des principaux résultats :

La recherche que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, l'entreprise SEAAL est incapable d'honorer ses dettes et sa situation financière est critique donc c'est une entreprise en difficulté financière et économique.

Nous avons détecté que l'une des faiblesses de la société était l'insuffisance de trésorerie, la mauvaise gestion et le manque du contrôle interne. Cependant, nous avons opté de donner quelques suggestions pour la SEAAL que nous espérons bien qu'elles permettront de prendre des mesures adéquates qui s'imposent relevées afin de rendre la SEAAL plus compétitive et plus performante, tels qu'elle doit privilégier les modes de gestion où prédominent la nécessité d'un diagnostic permanent, la formation continue, l'intensification de la communication interne et du travail en équipe, la prévisibilité à moyen terme, un contrôle de gestion efficient, etc. il ressort de ces recommandations que la société des eaux et de l'assainissement d'Alger doit prendre des mesures correctives afin de relancer son activité et de rester dans une simple phase d'anticipation et de prévention.

Limites et perspectives de la recherche :

Comme toute autre recherche, notre étude comporte certaines limites engendrées par le fait qu'on ne peut tout explorer en une seule fois.

- ✓ Nous nous sommes centrés uniquement sur l'étude du diagnostic financier de l'entreprise. Pourtant, nous pouvons quand même affirmer que le diagnostic financier est un outil stratégique, mais il ne prend pas en considération plusieurs points critiques.
- ✓ Non capacité de comparer les marges avec des indicateurs du secteur (absence de comparaison dans l'espace).
- ✓ La non fiabilité des données, l'entreprise réalise chaque année un résultat nulle et non pas déficitaire, nous avons travaillé avec des données comptables tirées directement des états financiers, ces données risquent d'être affectées par les effets de la manipulation comptable ce qu'on appelle « la comptabilité créative ».
- ✓ Notons également, l'insuffisance de temps consacré à l'élaboration de ce travail, car nous avons aimé approfondir et étendre notre champ de recherche.

Au terme de ce mémoire, nous voulons inciter la société à réaliser son diagnostic financier sans attendre les recommandations annuelles des commissaires aux comptes. Nous espérons que ce mémoire va l'aider, ainsi que les autres entreprises publiques comme un guide pour pouvoir faire un diagnostic.

Enfin, les facteurs de réussite (ou d'échec) des propositions de redressement suggérés, et dont cette étude fait abstraction, pourraient représenter l'une des avenues maitresses à des recherches ultérieures.

Ce travail n'a pas ambition de répondre à toutes les interrogations posées par ce thème, certaines questions n'ont pas été approfondies et pourraient faire l'objet de thème de recherche à l'avenir. Nous citons quelques-unes, à titre d'exemple :

- ✓ L'effet du diagnostic financier sur la performance et la santé financière des entreprises.
- ✓ Le comportement de la banque face à des entreprises en difficultés.
- ✓ Traitement des contrats en cours dans une entreprise en difficulté.
- ✓ Appréciation du contrôle interne du cycle de trésorerie au sein d'une entreprise en difficultés financière.
- ✓ Entreprise en difficultés et mission du commissaire aux comptes.

Bibliographie

I. Ouvrages :

- 1) ALAIN. M, 1998, *Analyse financière compte et méthode*, édition Dunod, Paris.
- 2) BARREAU.J et DELAHAYE.J, 2003, *Gestion financière*, Edition Dunod, Paris.
- 3) BERK.J et DEMARZO.P, 2014, *Finance d'entreprise*, édition Pearson, Paris.
- 4) BRILMAN.J, 1986, *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, édition HOMMES et TECHNIQUES, paris.
- 5) CABY.J, KOEHL.J, 2003/2006, *Analyse financière*, édition Dareios et Pearson Education, Paris.
- 6) CHIHA.K, 2009, *Finance d'entreprise approche stratégique*, édition DAR EL HOUDA, Alger.
- 7) CLAUDE.A, 2004, *Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise*, édition Vuibert, Paris.
- 8) COHEN. E, 1991, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, EDICEF, Canada.
- 9) CONSO.P, HEMICL.F, 2002, *Gestion Financière de l'Entreprise*, 10eme édition, DUNOD, Paris.
- 10) CONSON.P, HEMECL.F, 2002, *Gestion financière de l'entreprise*, 10ème édition, DUNOD, Paris.
- 11) CRUCIFIX.F, DERNI.A, 2003, *Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise*, édition MAXIMA, Paris.
- 12) DAIGNE.J, 1995, *Management en période de crise*, édition Economica, Paris.
- 13) DAUNIZEAU.J, 1969, *Les entreprises en difficulté*, édition revue banque, paris.
- 14) DEPALLENS.G, JOBARD.J, 1997, *Gestion financière de l'entreprise*, 11ème édition Broché, Paris.
- 15) DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, NICOLLE.P, 2008, *comptabilité et gestion des organisations*, éditions Dunod, paris.

- 16) EGLÉM.Y, Philipps.A et Raulet.C, 2000, *analyse comptable et financière*, édition Dunod, Paris.
- 17) EVRAERT.S, 1992, *Analyse et diagnostic financiers*, 2eme Edition, EYROLLES, Paris.
- 18) EVRAERT.S, PRAT DIT HAURET.C, 2002, *Les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, annexe*, theque, France.
- 19) FRIEDRICH.J, 2011, *comptabilité générale et gestion des entreprises*, édition Hachette supérieur, Paris.
- 20) GANGUILLAT.B et F, 2010, *Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation*, 4ème édition, Dunod, Paris.
- 21) GERARD.M, 2007, *Gestion financière*, BREAL, 4ème édition, Paris.
- 22) GRANDGUILLOT.B et F, 2009, *Analyse financière*, édition Gualino, France.
- 23) HOARAU.C, 2001, *Maitriser le diagnostic financier*, Groupe revue fiduciaire, 2^{ème} édition, Paris.
- 24) HOARAU.C, 2008, *Analyse et évaluation financières des entreprises*, Vuibert, Paris.
- 25) HUBERT.B, 2002, *Analyse financière, information financière et diagnostic*, édition DUNOD, Paris.
- 26) KALIKA.M, 1988, *structures d'entreprises : réalités, déterminants et performances*, édition Economica, paris.
- 27) KHELIFATI.N, 1992, *Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise*, BERTI, Alger.
- 28) KIM.A, TAÏROU.A, 2006, *Analyse et décisions financières*, Harmattan, Paris.
- 29) KOOLIM, ADJAUD.F, BOUBAKRI.N, 2013, *Finance d'entreprise Evaluation et Gestion*, éditions Chenelière éducation, canada.
- 30) LAHILLE.J, 2007, *Analyse financière*, édition Dunod, Paris.
- 31) LAVAUD.D, 1982, *Comment mener une analyse financière*, édition Dunod, Paris.

-
- 32) LEGROS. G, 2010, *Mini manuel de finance d'entreprise*, édition Dunod, Paris.
- 33) MARTORY.B, 1999, *Contrôle de gestion social*, librairie Vuibert, Paris.
- 34) MELYON.G, 2007, *Gestion financière*, édition Bréal, France.
- 35) OGIEN. D, 2008, *Gestion financière de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- 36) OOGHE.H, VANWYMEERSCH.C, 1985, *Traité d'analyse financière*, Tome I, 2^{ème} édition, Presses Universitaires de Namur.
- 37) Philippe.P & Pierre.S, 2002, *L'entreprise en difficulté*, Collection Delmas, 3^{ème} édition, Dalloz, France.
- 38) PINTOU.P, 2003, *La performance durable*, édition Dunod, Paris.
- 39) Prunier.R & Mourel. P, 1996, *L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise*, édition economica, Paris.
- 40) RAIMBAULT.G, 1996, *Comptabilité générale et Analyse financière outils de gestion*, édition EYROLLES, FRANCE.
- 41) RAMA.P, 2001, *Analyse et diagnostic financier*, Paris : d'organisation.
- 42) RAMAGE.P, 2001, *Analyse et diagnostic financier*, éditions d'organisation, Paris.
- 43) SELMER.C, 2008, *La boîte à outils du responsable financier*, édition, paris.
- 44) THIBAUT.J, 1993, *Le diagnostic d'entreprise*, SEIFOR, France.
- 45) THIBIERGE.C, 2005, *Analyse financière*, 6^{ème} édition, Paris.
- 46) THIBIERGE.C, 2014, *Analyse financière*, édition VUIBERT, Paris.
- 47) Vernimen.P, 2000, *entreprises en difficultés*, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris.
- 48) Vizzavona.P, 1991, *gestion financière*, Tome 1^{ere} Edition, Paris.
- 49) YEGLEM.J, PHILIPPES.A, RAULET.C, 2000, *Analyse comptable et financière*, 8^{eme} Edition, Paris.

50) Zambotto.C et M, 2001, *Gestion financière*, 4^{ème} Edition, Dunod, Paris.

II. Articles scientifiques:

1) BEAVER.W, 1966, «**Financial ratios as predictors of failure**», *Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to volume 5*, Journal of Accounting Research.

2) CATHERINE.A, 2004, «**La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise** », *Economie & Prévision*, n°162.

3) CHAIBDDERRA.M, 1980, «**la prévision des défaillances des entreprises industrielles régionales par l'application d'une analyse factorielle discriminante : Une note** » *Cahier du CERIFIA université de Rennes*.

4) COLOT.O, Croquet MELANIE, 2007, «**Les déterminants de la structure financière des entreprises belges** », *Reflets et perspectives de la vie économique 2/ (Tome XLVI)*.

5) DE LA VILLARMOIS.O, 1998, «**Le concept de performance et sa mesure** », *Actes des XIV^o Journées des I.A.E., Nantes, tomes.2, vol 2*.

6) ÉRIC.S, 2006, «**La renégociation financière des entreprises en difficulté** », *Revue française de gestion, Ed Lavoisier*.

7) Hol. S, 2002, «**Capital structure and the prediction of bankruptcy** », *EWGFM Conference, capital markets research*.

8) MALECOT.J, 1991, «**Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature** », *Revue d'économie financière*.

9) STEFAN.D, 2006, «**la vulnérabilité : une perspective microéconomique, revue d'économie du développement** », vol 14.

III. Les rapports :

1) L'académie sciences techniques comptables financiers, *Le management des entreprises en difficultés financières*, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.

IV. Mémoires et thèses :

- 1) CONAN.J et HOLDER.M, 1979, « **analyse des causes de faillite des PME** », thèse d'état, université de Paris-Dauphine, CEREG.
- 2) MARANZANA.N, 2009, « **Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante** », thèse de doctorat, Science de l'information et de l'ingénieur, Ecole Doctorale Mathématique, Strasbourg.
- 3) MEZIANE.S, 2008, « **Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés** », SIBF, Alger, D.E.S banque.
- 4) SAHUT.J, LANTZ.J, 2003, « **la création de valeur et performance financière dans les télécoms** », la revue du financier.

V. Textes réglementaires :

- 1) Article 235 du code du commerce algérien.
- 2) Article 238 du code du commerce, abrogé par l'ordonnance n°96-23 du 09 juillet 1996 (J.O n°43 du 10 juillet 1996) rédigé en vertu de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975.
- 3) Article 06, J.O n°43 du 10 juillet 1996.
- 4) Article 241 du code du commerce algérien.

Sites internet :

- 1) http://www.vernimmen.net/Vernimmen/Resumes_des_chapitres/Partie_6_Bonus/Chapitre_56_chapitre_bonus*: L_evolution_historique_de_l_analyse_financiere.html, consulté le 23/03/2023 à 00 :01.
- 2) <https://comptabilite.ooreka.fr/analyse-financier>, consulté le 26/03/2023 à 00 :02.
- 3) http://www.memoireonline.com/06/12/5905/m_Appreciation-de-la-performance-financiere-des-entreprises-publiques--travers-leurs-structures-fi4.html, consulté le 29/03/2023 à 23:46.
- 4) <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr>, consulté le 01/04/2023 à 01 :11.
- 5) www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/circulaires/circulaire_reechelonnement_lf2017.pdf, consulté le 03/04/2023 à 00 :06.

Annexes

Annexe 01 : Compte de résultat par nature

Libellé	Note	N	N-1
Ventes et produits annexes	70		
Variation stocks produits finis et en cours	72		
Production immobilisée	73		
Subventions d'exploitation	74		
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
Achats consommés	60		
Services extérieurs et autres consommations	61/62		
2-CONSOMMATION DE L'EXERCICE			
3-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)			
Charges de personnel	63		
Impôts, taxes et versements assimilés	64		
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
Autres produits opérationnels	75		
Autres charges opérationnelles	65		
Dotations aux amortissements et aux provisions	68		
Reprise sur pertes de valeur et provisions	78		
5-RESULTAT OPERATIONNEL			
Produits financiers	76		
Charges financières	66		
6-RESULTAT FINANCIER			
7-RESULTAT AVANT IMPOTS (5+6)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	695/698		
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	692/693		
8-RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES			
Éléments extraordinaires (produits) à préciser	77		
Éléments extraordinaires (charges) à préciser	67		
9-RESULTATS EXTRAORDINAIRES			
10-RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalences			
11-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉS			
Dont part des minoritaires			

Part du groupe			
----------------	--	--	--

Source : SCF le système comptable financier, BERTIED, 2009, p163.

Annexe 02 : Compte de résultat par fonction

Libellé	Note	N	N-1
Chiffres d'affaires			
Coût des ventes			
MARGE BRUTE			
Autres produits opérationnels			
Coût commerciaux			
Charges administratives			
Autres charges opérationnelles			
RESULTAT OPERATIONNEL			
Fournir le détail des charges par nature (frais de personnel, dotations aux amortissements)			
Produits financiers			
Charges financières			
RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés sur résultats ordinaires (variations)			
RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES			
Charges extraordinaires			
Produits extraordinaires			
RESULTATS NET DE L'EXERCICE			
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalences			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ			
Dont part des minoritaires			
Part du groupe			

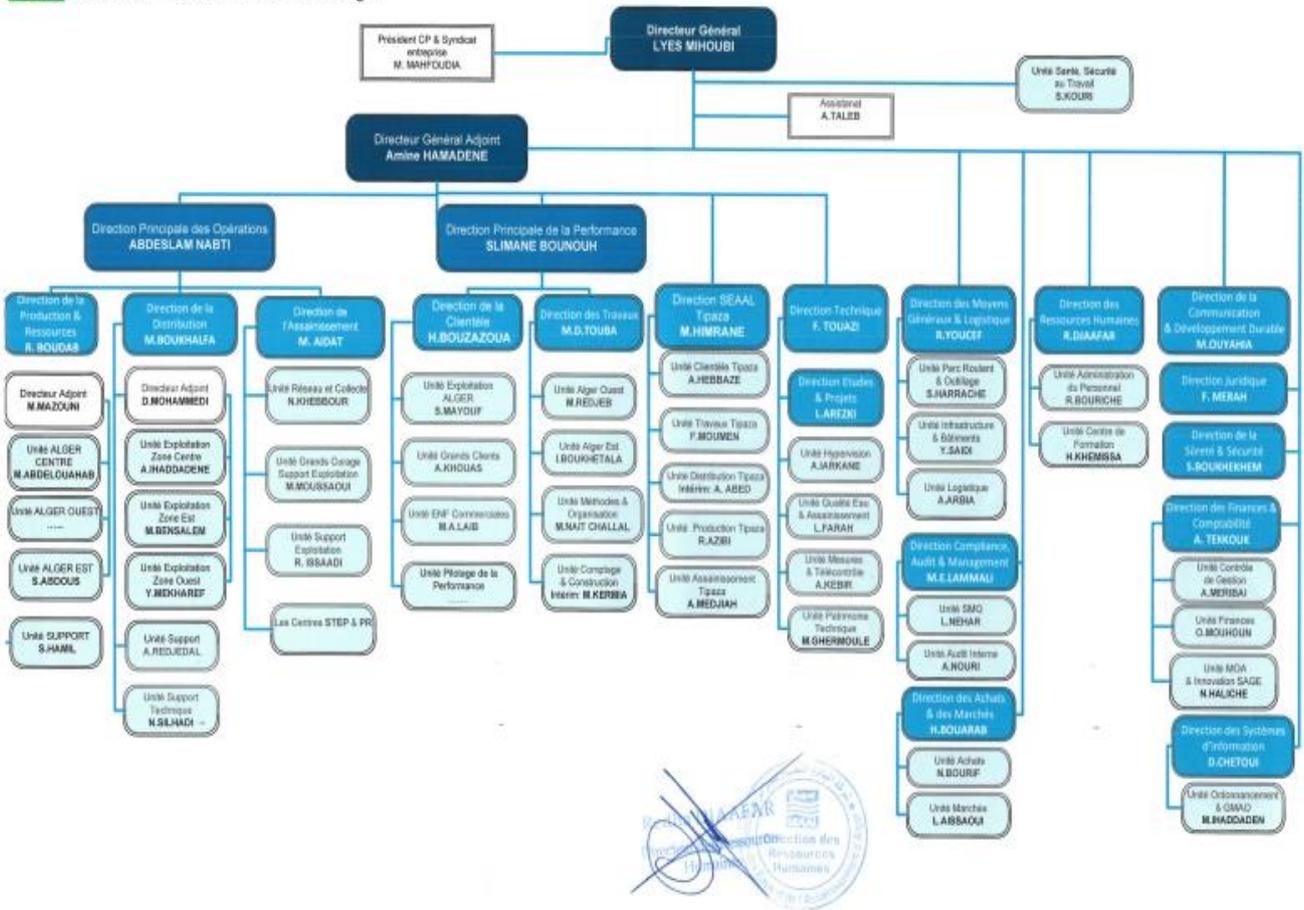
Source : SCF le système comptable financier, BERTIED, 2009, p164.

Annexe 03 : Organigramme de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger



Organigramme Général de SEAAL

Mars 2022



Source : documents internes de l'entreprise.

Dédicace**Remerciements**

Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	A_E
Chapitre I : Approche théorique du diagnostic financier et l'analyse financière	
Introduction du chapitre.....	01
<u>Section 01</u> : le diagnostic financier et l'analyse financière : définition et objectifs.....	02
1. L'évolution historique du diagnostic et de l'analyse financière.....	02
2. Définitions et objectifs du diagnostic financier et de l'analyse financière.....	03
2.1. La définition du diagnostic financier.....	03
2.2. Les objectifs du diagnostic financier.....	04
2.2.1. L'appréciation de la solvabilité ou de l'équilibre financier.....	04
2.2.2. L'appréciation des performances financières.....	05
2.2.3. L'appréciation des autres caractéristiques financières.....	06
2.3. La définition de l'analyse financière.....	08
2.4. Les objectifs de l'analyse financière.....	09
2.5. La différence entre le diagnostic financier et l'analyse financière.....	09
<u>Section 02</u> : les outils du diagnostic financier.....	10
1. La démarche d'un diagnostic financier.....	10
2. Les outils du diagnostic financier.....	12
2.1. Le bilan.....	12
2.1.1. La représentation générale du bilan.....	12
2.2 le compte du résultat.....	13
2.3 Le tableau des flux de trésorerie.....	14
3. Les sources d'information.....	14
3.1. Les sources d'information internes.....	15
3.2. Les sources d'information externes.....	15
3.3. Les autres sources d'information financière.....	15
3.3.1. L'entretien.....	15

3.3.2. Les visites d'entreprises.....	16
Section 03 : la performance et la structure financière.....	16
1. la structure financière.....	16
1.1. Définition de la structure financière.....	17
1.2. Importance de la structure financière.....	17
1.3. Les objectifs de la structure financière.....	18
1.4. Les composants de la structure financière.....	18
1.5. Les déterminants de la structure financière.....	18
1.5.1. La taille de l'entreprise.....	19
1.5.2. Les taxes.....	19
1.5.3. Les opportunités de croissance.....	19
2. La notion de performance.....	20
2.1. Définition de la performance.....	20
2.2. Les piliers de la performance d'une organisation.....	21
2.3. Les différents types de la performance.....	23
2.3.1. La performance externe.....	23
2.3.2. La performance interne.....	23
2.4. La performance financière.....	24
2.4.1. Définition de la performance financière.....	24
2.4.2. Les documents de base pour mesurer la performance financière.....	25
2.4.3. Les indicateurs de la performance financière.....	25
Conclusion du chapitre	27
Chapitre II : Le contenu d'un diagnostic financier des entreprises en difficultés financières	
Introduction du chapitre	28
Section 01 : généralités sur les entreprises en difficultés.....	29
1. La notion d'entreprise en difficulté.....	29
2. Les caractéristiques des entreprises en difficulté.....	32
2.1. L'âge.....	32
2.2. La forme juridique.....	32
2.3. La taille.....	32
2.4. Le secteur d'activité.....	33
3. Causes et origines des défaillances des entreprises.....	33
3.1. Les causes micro-économiques.....	33
3.1.1. Les causes stratégiques.....	34

3.1.2. Les causes relatives à la gestion.....	35
3.1.3. Les causes accidentelles.....	35
3.2. Les causes macro-économiques.....	35
3.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire.....	35
3.2.2. Le flux de création d'entreprise.....	36
3.2.3. Autres causes externes.....	36
3.3. Présentation de quelques travaux sur les causes.....	36
3.3.1. Ministère de commerce Allemande.....	36
3.3.2 Travaux de Joel Conan et Michel Holder.....	37
4. Le processus de la défaillance.....	37
4.1. La régression économique.....	38
4.1.1. La valeur ajoutée.....	38
4.1.2. L'excédent brut d'exploitation.....	38
4.2. La régression commerciale.....	39
4.3. La régression financière.....	39
5. La réglementation algérienne relative aux entreprises en difficulté.....	40
5.1. Les aspects juridiques de l'entreprise Algérienne en difficulté.....	40
5.1.1. Le centrage sur les entreprises publiques.....	40
5.1.2. Absence d'un droit des entreprises en difficulté.....	40
5.1.3. Absence de procédure d'alerte ou de traitement préventif.....	40
5.1.4. Les mesures prises par la loi de finance 2017 en faveur des entreprises en Difficultés.....	41
5.2. Les organes de la faillite et du règlement judiciaire.....	41
5.2.1. Le juge commissaire.....	41
5.2.2. Le syndic-administrateur judiciaire.....	42
5.2.3. Les contrôleurs.....	42
Section 02 : le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés.....	43
1. L'analyse de l'équilibre financier.....	43
1.1. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	43
1.1.1. Définitions du fond de roulement.....	43
1.1.2. Modes de Calcul du fond de roulement net global (FRNG).....	44
1.1.3. L'interprétation du FRNG.....	44
1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	45
1.2.1 Définitions du besoin en fonds de roulement.....	45

1.2.2. Modes de calcul du besoin en fonds de roulement.....	46
1.2.3. L'interprétation du besoin en fond de roulement.....	47
1.3. La trésorerie nette (TN).....	47
1.3.1. Définition de la trésorerie nette.....	48
1.3.2. Modes du Calcul de la trésorerie nette.....	48
1.3.3. Interprétation de la trésorerie nette.....	48
1.3.4. L'importance de la TN.....	49
1.4. Scénarios type de vulnérabilité.....	50
1.4.1. Croissance trop rapide.....	50
1.4.2. Croissance non contrôlée.....	50
1.4.3. Retard sur investissements.....	50
1.4.4. Accumulation des pertes.....	51
1.4.5. Réduction d'activité.....	51
1.4.6. Développement maîtrisé.....	51
2. L'Analyse financière de l'entreprise par la méthode des ratios.....	51
2.1. Définition d'un ratio.....	52
2.2. Les objectifs de l'analyse par des ratios.....	52
2.3. Les différents types des ratios.....	52
2.3.1. Les ratios de structure financière.....	53
2.3.2. Ratios de solvabilité et d'endettement.....	53
2.3.3. Les ratios de liquidité.....	56
2.3.4. Les ratios de rentabilité.....	57
2.3.5. Les ratios de profitabilité.....	59
2.3.6. Les ratios de gestion.....	60
3. L'analyse de l'activité.....	62
3.1. L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion.....	62
3.1.1. L'objectif des soldes intermédiaires de gestion.....	62
3.1.2. Les différents éléments des SIG.....	62
3.1.3. Représentation schématique de tableau des SIG.....	64
3.2. Etude de la capacité d'autofinancement (CAF).....	66
3.2.1. Le rôle de la CAF.....	66
3.2.2. Méthodes de calcul de la capacité d'autofinancement.....	66
Section 03 : les prévisions des difficultés.....	68
1. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises.....	68

1.1. La prévision par les outils de l'analyse financière.....	68
1.1.1. L'analyse de la solvabilité.....	68
1.1.2. L'analyse exigibilité / liquidité.....	68
1.1.3. L'analyse de la rentabilité.....	69
1.2. Les outils statistiques de prévision.....	69
1.2.1. L'analyse uni-variée.....	70
1.2.2. L'analyse discriminante.....	70
1.2.3. La régression logistique ou méthode logit.....	72
2. Les indicateurs d'alerte.....	73
2.1. Avantage des indicateurs d'alerte.....	73
2.2. Les types d'indicateurs d'alerte.....	73
2.2.1. Les indicateurs humains.....	73
2.2.2. Les indicateurs d'exploitation.....	74
2.2.3. Les indicateurs d'une trésorerie difficile.....	75
Conclusion du chapitre.....	78
Chapitre III : la mise en place d'un diagnostic financier au sein d'une entreprise en difficultés financières cas de l'entreprise SEAAL	
Introduction du chapitre.....	79
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	80
1. Présentation d'établissement d'accueil la SEAAL.....	80
2. L'historique de la SEAAL.....	81
3. Organisation de l'entreprise.....	82
3.1. La composante humaine de la SEAAL.....	82
3.1.1. La répartition de l'effectif global de la SEAAL par genre.....	82
3.2. Les activités de SEAAL.....	82
3.3. Les produits de SEAAL.....	83
3.4. L'organigramme de la SEAAL.....	83
4. Missions, Valeurs et Vision du SEAAL.....	84
4.1. Les missions du SEAAL.....	84
4.2. Les valeurs de SEAAL.....	85
4.2.1. Le professionnalisme.....	85
4.2.2. Le dynamisme.....	85
4.2.3. La confiance réciproque.....	85
4.3. La vision de la SEAAL.....	86

Section 02 : diagnostic de la situation financière de la SEAAL.....	87
1. Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise SEAAL.....	87
1.1. Analyse du bilan par les indicateurs de l'équilibre financier.....	87
1.1.1. Le fond de roulement net global (FRNG).....	87
1.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	88
1.1.3. La trésorerie nette (TN).....	90
2. Analyse de l'activité de la SEAAL.....	91
2.1. L'analyse du chiffre d'affaires et de la marge commerciale.....	91
2.2. Analyse de la valeur ajoutée.....	93
2.3. Analyse de la profitabilité.....	94
3. Analyse par la méthode des ratios.....	95
3.1. Analyse de la structure financière de la SEAAL.....	96
3.1.1. Calcul des ratios de la structure financière.....	96
3.2. Analyse de l'autofinancement.....	97
3.2.1. Le tableau de calcul de la CAF.....	97
3.2.2. Le calcul de l'autofinancement (AF).....	98
3.3. Analyse de la solvabilité de la SEAAL.....	99
3.4. Analyse de la Liquidité de la SEAAL.....	99
3.5. Analyse de la rentabilité de l'entreprise.....	100
4. Synthèse du diagnostic financier de la SEAAL.....	101
Section 03 : Discussion des résultats et les recommandations.....	102
1. Discussion des résultats obtenus.....	102
1.1. Les résultats d'analyse de la structure financière.....	102
1.2. Les résultats d'analyse de la solvabilité.....	103
1.3. Les résultats d'analyse de la rentabilité.....	103
1.4. Les résultats d'analyse de l'activité.....	104
2. Les recommandations.....	104
2.1. Les mesures à court terme.....	104
2.2. Les mesures à moyen et long terme.....	106
Conclusion du chapitre	108
Conclusion générale	109
Bibliographie	113
Annexe	118
Table des matières	