

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité
Option : Finance d'Entreprise*

Thème :

« Évaluation de la performance financière de l'entreprise par l'étude
Analytique des indicateurs de gestion »
Cas de la Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de
TIZI-OUZOU (SONELGAZ)

Réalisé par :

M^{elle} : AKMOUSSI Titem

M^{elle} : DJEBOURI Kenza

Dirigé par :

M^{me} : MEHAR Louiza

Devant le jury composé de :

Présidente du jury : M^{me} TEBIB Hana

Examinatrice : M^{me} MAMMERI Layla

Rapporteur : M^{me} MEHAR Louiza

Promotion 2020/2021

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la force et la volonté afin de finaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promotrice M^{me} MEHAR Louiza qui a bien voulu accepter de diriger notre travail. On tient à lui exprimer notre profonde gratitude pour sa disponibilité, ses conseils, ses remarques et ses corrections en vue d'améliorer ce travail.

Nous tenons aussi à remercier M^{me} SADAoui Amina, M^r LOUNIS Aziz et M^r HADJ Mohand qui nous ont aidées et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire au sein de la direction de distribution de l'électricité et du Gaz de Tizi-Ouzou SONEGAS.

Les membres de jury qui ont l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Et enfin, nous tenons à remercier vivement toute personne qui nous ont aidé dans l'élaboration de ce modeste travail.

Titem & Kenza

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail en signe de respect, de gratitude et de reconnaissance à :

- ✓ Mes très chers parents, mon père Khelifa, ma maman Fatima pour leurs encouragements, leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études, que Dieu les protège pour moi inch'Allah ;
- ✓ Mes adorables sœurs Nacéra, Lila et Karima ;
- ✓ Mon unique frère Yacine ;
- ✓ Mon neveu Ilyan Hamza ;
- ✓ Mes ami(e)s
- ✓ Ma très chère copine Kenza.

Titem

Dédicaces

Du profond de mon cœur je dédie ce travail à :

- ✓ A mon défunt père '*allah irehmou*', comme j'aimerais que tu sois avec moi aujourd'hui et pouvoir voir les expressions de fierté sur ton visage, repose en paix ;
- ✓ A ma chère défunte sœur *Dihia* qui nous a quittés très tôt, tu resteras à jamais gravée dans ma mémoire ;
- ✓ A ma chère Maman, aucune dédicace ne peut exprimer mon amour, mon respect et reconnaissance. Ta patience sans fin, ta compréhension et ton encouragement sont pour moi le soutien indispensable que tu as toujours su m'apporter. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Que dieu le tout puissant te préserve, t'accorde santé, bonheur et te protège de tout mal ;
- ✓ A mes chers frères et sœurs pour tant d'amour, tendresse, patience et pour leur soutien infini, je vous aime énormément et je vous souhaite une vie pleine de réussite et bonheur ;
- ✓ A mon cher mari Ramdane pour tout ce qu'il a fait pour moi, son amour inconditionnel, sa présence à mes côtés, sa patience et ses encouragements, je ne saurais jamais te remercier suffisamment.
- ✓ A mon petit ange Masten ;
- ✓ A ma belle-famille et à mes beaux-parents qui me considèrent comme leur fille je vous suis tellement reconnaissante ;
- ✓ A mes chères amies Souad et Titem.

Kenza

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise	4
Introduction du chapitre I	4
Section 1 : concept de la performance : définition, mesures, typologies et dimensions..	5
Section 2 : Notions de base sur la performance financière	11
Section 3 : Les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	15
Conclusion du chapitre I	23
Chapitre II : Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise	24
Introduction du chapitre II.....	24
Section 1 : Les outils du pilotage de la performance financière.....	25
Section 2 : Le processus d'évaluation d'entreprise	61
Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise	64
Conclusion du chapitre II	66
Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou	67
Introduction du chapitre III	67
Section 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ	68
Section 2 : Présentation et analyse de la situation financière de la SONELGAZ	76
Section 3 : Le tableau de bord au sein de la Sonelgaz	91
Conclusion du chapitre III.....	94
Conclusion générale	95

Bibliographies

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Table des matières

Liste des abréviations

DD : Direction de Distribution

RF : Taux rentabilité financière

RE : Taux rentabilité économique

I : Taux d'intérêt des dettes

D : Dettes

CP : Capitaux propres.

ANC : Actif net comptable

AT : l'actif total.

FR : Le fonds de roulement

BFR : Le Besoin en fonds de roulement

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VD : Valeurs Disponibles

VR : Valeurs Réalisables

CB : Concours bancaires

BFRE : besoin en fonds de roulement exploitation

BFRHE : besoin en fonds de roulement hors exploitation

TN : trésorerie nette

SIG : soldes intermédiaires de gestion

MC : marge commerciale

EBE : excédent brut d'exploitation

VA : Valeur ajoutée

RCAI : Résultat courant avant impôt

TFRE : Le tableau financier des ressources et des emplois

CAF : La capacité d'autofinancement

CAFG : La capacité d'autofinancement globale

AF : L'autofinancement (AF)

ETE : L'excédent de trésorerie d'exploitation

R : Taux de Rendement des capitaux investis

CMPC : Cout Moyen Pondérés du Capital

K : Total Capitaux Investis

EVA : Economic Value Added (la valeur ajoutée économique)

DFC : la division des finances et de la comptabilité

FP : Fonds propres

VI : Valeurs immobilisées

VE : Valeurs d'exploitation

VR : Valeurs réalisables

VD : Valeurs disponibles

CP : capitaux propres

DLMT : Dette à long et à Moyen Termes

DCT : Dette à Court Termes

TA : Trésorerie Active

TP : Trésorerie passive

CAF : Capacité d'autofinancement

BT : Basse Tension

BP : Basse pression

MT : Moyenne Tension

AO : Abonnés ordinaires

FSM : Facturation sur mémoire

TTC : Toute Taxe Comprise



Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise évolue dans un environnement complexe et difficile, pour assurer sa pérennité et son existence sur le marché concurrentiel, elle doit faire face à plusieurs contraintes dont la principale est le financement durable de son activité.

Pour cela, il faut savoir que toute entreprise est condamnée à être performante pour assurer la continuité de son activité, et pour dire qu'une entreprise est performante, elle doit être à la fois **efficace** et **efficiente**. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique...ect auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

En outre, la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute entreprise dont l'existence dépend de l'efficience. Le concept est multidimensionnel et il existe autant d'approche de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique...Chacun le construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'entreprise.

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance financière. Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance financière.

Pour mieux cerner notre thème, nous avons pris le cas de la direction de distribution d'électricité et du gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ), qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport

et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger qui fera l'objet de notre étude de cas ; qui porte sur l'évaluation de la performance financière par l'étude analytique des indicateurs de gestion.

Et vue l'insuffisance des indicateurs financiers traditionnels pour l'évaluer et ce, en faisant intervenir le tableau de bord. Ce qui nous amène à poser notre problématique comme suit :

- **Comment peut-on évaluer la performance financière de la direction de distribution de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) de Tizi Ouzou ?**

Pour pouvoir répondre à la problématique initiale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

- Quels sont les outils et les méthodes de mesure de la performance financière ?
- La direction de distribution est-elle performante du point de vue de la réalisation de ses objectifs de vente fixés ?
- Qu'elle est la contribution du tableau de bord dans le pilotage de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ ?

Pour bien répondre à ces questions de recherche, nous avons formulé trois hypothèses qui peuvent être corroborées ou réfutées :

- ✓ L'utilisation des différents indicateurs financiers traditionnels permettent de mesurer de façon efficace la performance financière de la SONELGAZ ;
- ✓ L'atteinte des objectifs fixés par la SONELGAZ signifie qu'elle est performante ;
- ✓ L'utilisation de tableau de bord contribue à la performance financière de l'entreprise.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se base d'une part sur une approche théorique. D'autre part, sur l'approche empirique à travers un stage pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ.

Et pour bien mener ce travail de recherche, nous l'avons scindé en trois chapitres principaux :

INTRODUCTION GENERALE

- ❖ Le premier chapitre, sera consacré au cadre théorique, il révélera la définition ainsi que le contenu de la performance globale et la performance financière et les indicateurs et les déterminants de cette dernière ;
- ❖ Le deuxième, fera l'objet de présenter les outils et les modèles d'évaluation de la performance financière ;
- ❖ Et le dernier, porte sur l'évaluation.

Chapitre I :

Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Introduction du chapitre I

Afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel, les entreprises cherchent de manière continue l'amélioration de leurs performances. L'objectif étant de satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Pour cela, la mesure de performance devient omniprésente dans toute organisation, en l'occurrence dans toute entreprise. Cette mesure permet aux responsables de l'entreprise d'évaluer la valeur créée pour chaque partenaire de l'entreprise. Cette mesure de performance s'appuie sur un ensemble d'indicateurs relatifs à plusieurs aspects de la gestion de l'entreprise à savoir l'aspect production, financier, ressources humaines, commercial, etc.

Dans ce premier chapitre, nous essayons de donner un aperçu sur le concept performance et de la performance financière et de présenter les indicateurs et les déterminants de cette dernière.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Section 1 : concept de la performance : définition, mesures, typologies et dimensions

Giraud F. (2004)¹ dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. »

Les mots les plus proches de performance sont ' performare' en latin, ' to perform' et 'performance' en anglais. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion¹.

Nous déduisons que la performance est le fait d'atteindre de manière pertinente l'objectif fixé efficacement et efficacement. Afin de mieux expliquer cette notion, nous présentons dans cette section :

- 1. Définition de la performance ;**
- 2. Les mesures de la performance ;**
- 3. Les typologies de la performance ;**
- 4. Les dimensions de la performance.**

1.1 Définition de la performance

Selon **P. LORINO** (2003), la performance dans une entreprise c'est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques².

Selon **A. KHEMAKHEM** (1971), la performance est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle une entreprise atteint les objectifs qui lui étaient proposés. La performance désigne donc l'efficacité et la productivité dont :

- L'efficacité est de définir comment l'objectif est atteint et avec quels moyens ;
- La productivité compare les résultats produits aux moyens mis en œuvre.³

¹ GIRAUD Françoise, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Paris, 2004, p.46.

² LORINO. P, « Méthodes et pratique de la performance », les éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2003, p.9.

³ A. KHEMAKHEM et J.L. ARDON, « Introduction au contrôle de gestion » Ed Bordas, Paris-Montréal, 1971 p.61.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Par ailleurs, selon **LEBAS**⁴ la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

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

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

A partir de ces définitions on constate que la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, et exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis au niveau d'une entreprise.

1.2 Les mesures de la performance

Pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al.)⁵, à savoir :

A. Principes fondamentaux de performance

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.
- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (ECOSIP, Cohendet et al)⁶.

⁴ LEBAS, « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995, p62.

⁵ MARION A, ET AL, « diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode », Dunod 2012.

⁶ ECOSIP, sous la direction de Cohendet et Al, « Cohérence, pertinence et évaluation », Economica, 1995.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus –bouquin)⁷, l'analyse de la mesure sera prioritaire orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est-à-dire les différents modes d'obtention du résultat, Baird)⁸ son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURGUIGNON)⁹ elle apparait comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à savoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

1.3 Les typologies de la performance

Au niveau de l'entreprise, la performance est attribuée à plusieurs aspects de l'entreprise. On trouve :

- La performance organisationnelle ;
- La performance stratégique et performance concurrentielle ;
- La performance humaine ;
- La performance sociétale ;
- La performance commerciale ;
- La performance financière ;
- La performance économique.

⁷ BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », presses universitaires de France, collection gestion ,6ème édition, paris, 2004, p508.

⁸ BAIRD, « Managing performance », john willey, 1986.

⁹ BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 2000, p61-66.

1.3.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par **M. Kalika**¹⁰ comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales ou économiques.

Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

M. Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- ❖ **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- ❖ **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- ❖ **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- ❖ **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1.3.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

La performance stratégique est définie comme le maintien d'une certaine distance avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation¹¹.

1.3.3 La performance humaine

La performance humaine de l'entreprise ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de son utilisation. Elle est définie comme un ensemble de connaissances théoriques, méthodologiques et pratiques par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux¹².

¹⁰ Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Editons Economica, paris, 1995, p. 340.

¹¹ M. Porter, « L'avantage concurrentiel », Ed inter Edition, Paris, 1992, P. 15.

¹² Robert BOSQUET, « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Ed d'organisation, Paris, 1989, p. 9.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

1.3.4 La performance sociétale

La performance sociétale est définie comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programme et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »¹³.

1.3.5 La performance commerciale

La performance commerciale est cette capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en lui offrant des produits et services de qualité répondant aux perceptions des clients. La performance commerciale dépend de la capacité de l'entreprise à manager sa force de vente et les compétences de chaque vendeur. Les indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale sont liés à :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

1.3.6 La performance financière

La performance financière de l'entreprise peut être définie comme étant l'appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant de sa production et de ses ventes et assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.

Plusieurs critères d'appréciation de la performance sont définis mais les plus utilisés sont liés à :

- L'efficacité ;
- L'économie des ressources ;
- L'efficience ;
- La qualité, etc.

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

¹³ Jean Pascal GOND, « Gérer la performance sociétale de l'entreprise », Ed VUIBERT, Paris, 2010, p 4.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

1.3.7 La performance économique

La performance économique consiste en l'obtention :

- Du coût de production le plus faible ;
 - De la meilleure qualité possible ;
 - De la plus forte valeur ajoutée ou une combinaison des trois.

Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes¹⁴.

1.4 Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne

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

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

¹⁴ Hicham ATTOUCHE, « La performance globale de l'entreprise revisitée », REVUE des économies nord Africaines N°5, P .61.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Section 2 : Notions de base sur la performance financière

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.

Une entreprise pour qu'elle soit performante financièrement elle doit assurer toutes les opérations financières en particulier, ce qu'il l'a mis en besoin d'établir des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière.

Dans cette deuxième section nous allons présenter la performance financière et ses différents critères.

2.1 Définition de la performance financière de l'entreprise

C'est la capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.

Selon **P.PAUCHER**, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est – à-dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.¹⁵

Pour **SAHUT** et **AL**, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.¹⁶

2.2 Critères de la performance financière

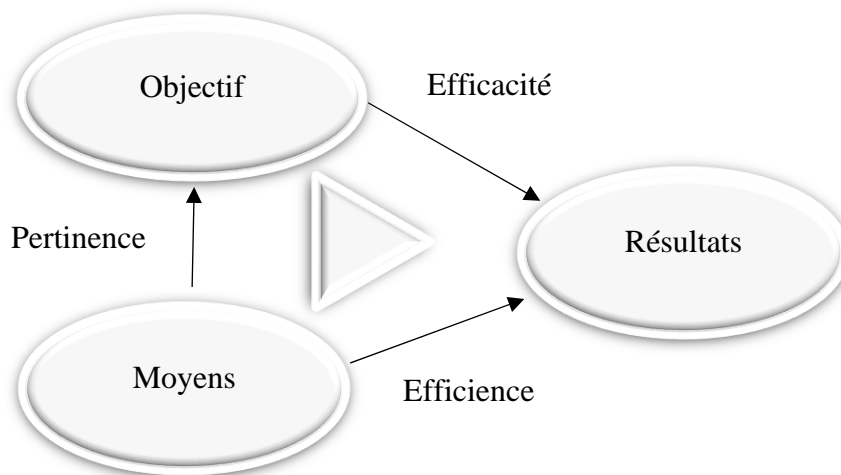
La performance est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, l'efficience, cohérence et de pertinence, elle est évaluée à partir des documents comptables et pour bien mesurer cette performance il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants.

¹⁵ PAUCHER, Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Alger.1993. P. 20.

¹⁶ SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. « La création de valeur et performance financière », La revue du financier. 2003. P.2

Ils sont illustrés par le schéma ci-dessous :

Figure N°01 : Le concept des critères de la performance financière



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, paris, 1997, p42.

2.2.1 L'efficacité

C'est le caractère de ce qui est efficace, c'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc.

C'est aussi la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Être efficace revient à produire à l'échéance les résultats et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de couts, de rapidité, de rentabilité. Elle signifie que les actions menées ont permet de répondre aux principaux constituants stratégiques.¹⁷

D'après **BOUQUIN** « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». ¹⁸Cependant, selon **VOYER**¹⁹ L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles.

¹⁷ MICHELLE BARBARE, Olivier Miller, « Manager », DUNOS, Paris, 2006, p346.

¹⁸ BOUQUIN, Henri, « Le contrôle de gestion », 8eme Editions. Paris.2008, p75.

¹⁹ VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002, p113.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

2.2.2 L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

BOUQUIN²⁰ définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

C'est pourquoi **VOYER**²¹ souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources financières peut être une source de performance financière.

2.2.3 L'économie des ressources ou pertinence

La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de L'environnement.

La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique

D'après **VOYER**²² L'économie est : « l'acquisition ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au cout de moindre. » Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses juges inutiles.

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de L'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique,

²⁰ BOUQUIN HENRI, « le contrôle de gestion, 8ème édition », presse universitaire d France, Paris, 2008, p75.

²¹VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2002, p110.

²² Ibid, P110.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

c'est –à- dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateur de valeur) et les attentes du marché.

En bref, le concept de performance financière est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, et la pertinence dans la mesure de celle-ci pour l'entreprise.

Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière

Dans cette troisième section, nous allons étudier les différents indicateurs et déterminants qui nous permettent de bien mesurer le niveau de performance financière d'une entreprise.

3.1 Les indicateurs de la performance financière

Un indicateur est un instrument statistique 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.

3.1.1 Définition

Un indicateur est un outil de pilotage permettant à un décideur (dirigeant, créateur, d'entreprise entrepreneur, chef de projet... etc.) De constater l'état de son entreprise, de mesurer le degré atteints l'objectifs et de prendre des décisions correctives en cas de besoin. Autrement dit, il s'agit d'une information qui permet de visualiser (sous forme des chiffres, ratios, indices ... etc.) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise.

Selon **VOYER**²³ : « un indicateur de la performance est définit comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à l'attente des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées ».

3.1.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

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

- a) **La pertinence** : C'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;
- b) **La qualité et la précision de mesure** : L'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;

²³ PIERRE Voyer, Op.cit, P64

- c) **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût ;
- d) **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

3.1.3 Les différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, **MENDOZA & AL**²⁴ ressentent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

3.1.3.1 Indicateur de moyens : c'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Indicateur d'efficience : c'est le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action ou au programme suivi.

3.1.3.2 Indicateurs de résultats : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

3.1.3.3 Indicateurs de contexte : sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

Les indicateurs de la performance sont nombreux nous pouvons citer : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

- A. La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Selon **HOAREU**²⁵ « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ».

²⁴ MENDOZA C& AL, « tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », groupe revue fiduciaire, 2002, p65-67.

²⁵ HOAREAU CHRISTIAN, « Maitriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, p88.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière.

On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

a) La rentabilité économique :

La rentabilité économique est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus après impôts issue de l'exploitation de l'entreprise (résultat d'exploitation) aux moyens mise en œuvre pour générer ses revenus (capitaux propres + endettement). La rentabilité économique ne tient pas compte de la structure financière de l'entreprise, c'est à dire d'où vient son financement (capitaux propres ou dette).

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés que sont le capital, le travail et le mode de financement. La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique et du taux de rotation des capitaux investis.

HOUARAU²⁶ estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

b) La rentabilité financière et l'effet de levier financier

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcul en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROE »

Selon **HOUARAU**²⁷ « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires ».

²⁶ HOAREAU, CHRISTIAN, op.cit, p90.

²⁷ HOAREAU, CHRISTIAN, op.cit, p90.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres que sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du coût du financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

L'effet de levier s'exprime ainsi :

$$RF = RE + (RE - I) * D / CP = Dette$$

RF : Taux de rentabilité financière.

RE : Taux de rentabilité économique.

I : Taux d'intérêt des dettes.

D : Dettes.

CP : Capitaux propres.

➤ Interprétation des Résultats :

1. L'effet de levier est positif : (RE est supérieur à i)

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres accroît avec l'endettement.

2. L'effet de levier est négatif : (RE est inférieur à i)

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

3. L'effet de levier est nul : (RE est égale à i)

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

B. La profitabilité

Elle peut se définir comme une aptitude de l'entreprise à secréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

La profitabilité 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.

Selon **HOUARAU** (2008)²⁸; la profitabilité peut être défini comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

C. L'autofinancement

Est la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide ses propres moyens financiers. C'est un mode de financement interne à l'entreprise qui se compose essentiellement des amortissements comptables.

J. PIERRE et AL définissent l'autofinancement comme « la rétention de tout ou une partie des rémunérations annuelles des actionnaires en vue de couvrir les divers besoins de l'entreprise. Il s'agit donc d'un processus d'épargne réalisé au niveau de la société. »²⁹

« Elle correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés. »

On distingue :

- L'autofinancement d'expansion qui permet d'augmenter le patrimoine et le niveau de production. Néanmoins, un autofinancement d'expansion excessif peut mécontenter l'associé.
- L'autofinancement de maintien qui permet de conserver le patrimoine et le niveau d'activité³⁰

3.2 Déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de performance financière parmi lesquels : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

²⁸HOAREAU CHRISTIAN, op.cit., 2008, p88.

²⁹ GILLET Roland, JOBERT JEAN.Pierre, NAVATTE Patrick, RAMABOURGE Philippe, « Finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier », Edition dollaz, 1994, p 143.

³⁰ GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, « l'analyse financière », 12ème édition Gualino lextenso, 2014-2015, p75.

3.2.1 La politique financière de l'entreprise

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

- Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés.
- Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.
- Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'information et les relais de mise en œuvre.

En effet la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

La stratégie communément considérée comme le privilège du dirigeant d'entreprise, engage l'entreprise sur le moyen et le long terme.

Selon **Leroy F** « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »³¹.

La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de cette génération de profit.

En effet, la politique financière constitue un déterminant de la performance car elle permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

³¹ LEROY FREDERIC, « les stratégies de l'entreprise », 3ème édition, paris Dunod, 2008, p7.

3.2.2 La Compétitivité

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché.

Selon SAUVIN « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »³².

En effet, l'auteur pense que c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût.

- **La compétitivité coût**

Elle ne peut s'exprimer que dans la mesure où la somme de l'ensemble des coûts qui déterminent le prix de revient le permet. Avec notamment le bénéfice vis-à-vis des concurrents d'un coût du travail, d'un coût du capital, et des ressources disponibles comparativement favorables.

Le fait pour un opérateur d'être bien placé en termes de compétitivité-prix signifie que s'il le souhaite (ou s'il y est contraint par le marché) il est capable de vendre plus (ou de vendre autant) en diminuant le prix des biens ou services qu'il propose sur le marché. L'effet positif principal recherché par la baisse de prix se traduit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, ou par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non active du fait d'un niveau de prix présumé excessif.

- **La compétitivité hors-prix ou compétitivité structurelle**

La différenciation doit prendre en compte aussi les aspects qualitatifs de l'entreprise qui sont à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. L'entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. Selon SAUVIN³³, la qualité, est aussi et surtout la capacité d'adaptation aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.

³² SAUVIN THIERRY, « la compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005, p8.

³³ SAUVIN THIERRY, op.cit.2005, p35.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

La compétitivité hors coût concerne également le temps ; l'entreprise doit être réactive, produire et vendre à contre cycle. Elle doit éviter tout décalage temporel entre l'offre et la demande.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

3.2.3 La création de valeur

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable.

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée d'après **CABY & AL**³⁴.

En effet, la création de valeur est la finalité de toute entreprise, les orientations stratégiques, Et les systèmes de rémunération des dirigeants et des employés doivent découler de cette finalité. Selon **Bogliolo** « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur »³⁵.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise, par exemple, le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance économique.

³⁴CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYRN, « la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Economica Paris 2001, p15.

³⁵ BOGLIOLO FELIX, « Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander », Editions d'organisation, 2000, p30.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise

Conclusion du premier chapitre

Ce chapitre nous a permis de bien cerner la notion de la performance financière et ses différents critères, elle reste l'objectif recherché par toute entreprise, car cette dernière vise à réaliser certains objectifs souhaités.

En bref, La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

C'est pour cela, pour l'évaluer, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des méthodes multiples que nous allons voir dans le chapitre suivant.

Chapitre II :

Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Chapitre II : Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Introduction du chapitre II

Pour déterminer qu'une entreprise est performante, il faut prendre en considération les outils de pilotage vu qu'ils sont nécessaires à la conduite efficace de l'organisme.

Ainsi que pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise, en sachant que ces outils de pilotage sont des méthodes qui permettent d'aider à la décision.

Pour cela, le présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première traite les outils du pilotage de la performance financière, la deuxième se base sur le processus d'évaluation d'entreprise. La dernière aborde les modèles d'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

Section 1 : Les outils du pilotage de la performance financière

Dans un environnement toujours plus incertain, caractérisé par une pression concurrentielle forte, par des transformations rapides et structurantes couplées à une complexité croissante des organisations, l'entreprise se doit d'anticiper et d'agir toujours plus vite.

Piloter une entreprise consiste à contrôler et améliorer ses performances à l'aide de divers outils et indicateurs. Le pilotage consiste donc à recueillir des informations pertinentes afin de les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adaptées.

Dans cette première section, nous présentons les différents outils du pilotage de la performance financière.

1.1 Le budget

Un budget est un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir.

Le budget est un outil incontournable pour les chefs d'entreprise qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités.

1.1.1 Définition du budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles.

Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée (trimestre, semestre, année etc.).

Selon **SELMER**¹ « Le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires ».

¹ SELMER CAROLINE, « construire et défendre son budget : outils comportements », les Editions Dunod, paris, 2003, 175.

D'après **PEROCHON.C** et **LEURION. J** : Le budget est « un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise »²

BOUQUIN .H³ définit le budget comme « une expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation ».

Le budget peut alors être défini comme un plan annuel de la démarche à suivre, il permet de chiffrer et de matérialiser les objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, il est un outil de référence pour tous responsable de sa position d'élément vital de planification et du contrôle.

1.1.2 Objectifs du budget

Pour mieux cerner la nécessité des budgets, nous allons présenter les différents objectifs des budgets.

A. Un outil de contrôle

Si le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur la période suivante et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, son utilité ne s'arrête pas là. Le budget, lui aussi, permet de « suivre la route », en confrontant la réalité avec les prévisions. Ce contrôle peut se faire en deux étapes : a priori, en contrôlant l'engagement des dépenses ; a posteriori, en comparant les réalisations au budget.

B. Le contrôle à priori

Il s'agit de déléguer l'engagement des montants prévus au budget : le responsable d'un centre de responsabilités dispose d'une délégation lui permettant d'engager des ressources (humaines, financières, ...) dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses non prévues ne pourront être autorisées que par un supérieur hiérarchique distinct, et les risques de dépassement sont ainsi limités.

² PEROCHON. C et LEURION.J, « analyse comptable gestion prévisionnelle », Editions : FOUCHER, Paris 1976, P.165.

³BOUQUIN .H, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition : EDICEEF, 1992. P. 09.

C. Le suivi des réalisations

Les activités sont suivies en comparant les performances avec les prévisions, les réalisations avec les engagements budgétaires. Mais ce suivi sert aussi à :

- Informer l'ensemble des lignes hiérarchiques ;
- Rechercher et analyser les causes des écarts ;
- Proposer des actions correctrices ;
- Ajuster éventuellement le budget ;
- Apprécier la performance des responsables budgétaires.

D. Outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Le budget a aussi pour mission de contribuer à une réflexion en profondeur sur les fonctionnements, les processus, les organisations, les outils utilisés, etc. Il ne doit pas être donc considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme l'occasion d'imaginer comment l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise.

En étant à la fois outil de coordination, d'anticipation et de contrôle, le budget permet une meilleure communication entre les acteurs de l'entreprise. Bien mené, il est le garant de la cohérence de la stratégie, qu'il peut d'ailleurs conduire à infléchir. Enfin, par son rôle de détection des écarts, et surtout de leur analyse et de leur correction, il contribue fortement à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

1.1.3 Typologie et processus d'élaboration des budgets

1.1.3.1 Typologie de budgets

On distingue six types de budgets dans l'entreprise industrielle et cinq types de budgets dans l'entreprise commerciale :

Tableau N°02 : Types de budgets

Entreprises Industrielles	Entreprises Commerciales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget de ventes 2. Budget de production 3. Budget des approvisionnements 4. Budget des charges 5. Budget des investissements 6. Budget de trésorerie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget commercial 2. Budget des achats 3. Budget des charges 4. Budget des investissements 5. Budget de trésorerie

Source : KHERRI A, « Cours gestion budgétaire », Site web : www.gb-ehec.jimdo.com, Alger, 2011-2012.

1.1.3.2 Processus d'élaboration des budgets

L'ensemble des documents doivent être prêts pour le début de l'exercice, c'est-à-dire le premier janvier lorsque l'exercice coïncide avec l'année civil, dans une telle situation, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès septembre. Si l'on admet que la structure de l'entreprise est relativement décentralisée et que la préparation des budgets est l'occasion d'établir un dialogue entre les principaux responsable, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases :

- Rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année à avenir ;
- Réalisation d'études préparatoires ;
- Simulations des différents projets de budgets ;
- Choix l'une d'entre eux : le pré-budget ;
- Construction et discussions des budgets détaillés ;
- Elaboration des prévisions définitives.

a) Prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir

Le contrôle de gestion vise à mettre en œuvre des objectifs, ainsi tant que ceux-ci ne sont pas connus, la procédure de détermination des budgets ne peut démarrer. Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prise : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première année de plan.

Dans le cas contraire, la direction générale doit réfléchir à ses orientations pour la période. Mais avant cela elle peut attendre pour voir ce que donne la première esquisse budgétaire.

b) Réaliser des études préparatoires

La phase des études préparatoire part d'une étude économique générale, analyse l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise. Cette étude de conjoncture est suivie d'un certains nombres d'autres analyses :

- Etude de marché approfondie (et estimation des ventes) pour les activités nouvelles et celle pour lesquelles se manifeste un manque de compétitive important ;
- Prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale que l'entreprise entend suivre, de l'étude de passé, de la situation de la concurrence et de l'environnement futur ;
- Prévision des normes commerciales qui en découlent (frais de vente par unité vendue, variation des prix) et des normes techniques (cadences, rendement des machines, consommation horaire des matières, etc) ;
- Examen des investissements tactiques à réaliser (investissement marginal pour mieux coller à la demande, dépense de gros entretien, achat de matériels accessoires) et étudie la mise en œuvre de la tranche d'investissement stratégique prévue pour l'année à venir;
- Analyse des décisions qui pourraient modifier la répartition des tâches et de l'autorité, et donc la structure des budgets. Exemple : certaines pièces jusqu'ici sous-traitées à l'extérieure seront, l'an prochaine usinées dans l'entreprise ;
- Prévision des conditions sociales : la démarche porte sur des données physiques (unités vendues, fabriquées) ou quantitatives, plutôt que sur des éléments valorisés c'est-à-dire des quantités multipliées par des prix. Elle est avant tout réalisée par le personnel des départements fonctionnels : étude économique, service marketing, bureau des méthodes, service des personnels et, bien sûr service de contrôle de gestion. Cependant, dans la mesure du possible, les services opérationnels seront associés à cette phase. Une telle pratique permettra d'accroître leur information et de les motiver davantage.

c) Elaborer des projets de budgets

A partir des données des études préparatoires et d'hypothèses de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires, faits unitaires des structure), le service de contrôle de gestion va

estimer, par grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Il s'agit en effet de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints. Cette mission oblige à tester différents scénarios budgétaires, et demande à recourir à un modèle de simulation informatisé pour éviter les calculs fastidieux. Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse (Cas non exceptionnel, lorsque les objectifs n'ont pas été fixés dans le cadre d'un plan).

d) Choisir le projet qui deviendra le pré-budget

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale, réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui apparaît le meilleur. Ce projet prend le nom de pré-budget.

Quand l'environnement présente des incertitudes, on garde plutôt une fourchette budgétaire (une hypothèse optimiste et une hypothèse pessimiste) et le projet de budget établi au niveau de l'activité le plus probable. La suite de la procédure porte sur l'option la plus probable, mais fourchette invite les responsables à réfléchir à ce qu'ils proposeraient, si le niveau de l'activité réelle devenait proche d'hypothèse haute ou de l'hypothèse basse.

e) Construire et négocier des budgets détaillés

Avec la phase cinq l'option choisie est éclatée en budgets détaillés. Pour y parvenir, la procédure la plus fréquemment utilisée est la suivante : les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur. Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issue de ce mouvement descendant, tous les responsables se trouvent dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget. Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.

La remontée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions de budgets de chacun de ses subordonnées. Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci :

soit le supérieur convie le responsable à retravailler certaines hypothèses de plan d'action ; soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

La négociation est relativement longue (deux à trois mois), vu les navettes qu'elle entraîne. Pendant toute cette durée, le rôle du service de contrôle de gestion est d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

f) **Élaborer les prévisions définitives**

Les discussions de la phase cinq terminées, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les ajustements intervenus. Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment, le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

L'efficacité de la gestion budgétaire dépend enfin de son aptitude à communiquer facilement avec le système comptable.

1.2 Les états financiers

Les états financiers présentés sont composés : du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TFRE), et de l'état annexé. Ces documents décrivent de façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

1.2.1 Le Bilan

Le bilan donne des informations sur la situation financière et sur la valeur de l'entreprise. L'analyse de la structure financière s'effectue à partir de différents indicateurs selon les critères retenus pour apprécier l'équilibre financier (approche fonctionnelle, approche patrimoniale).

Le bilan d'entreprise est un document comptable de synthèse. Il est établi en fin d'exercice comptable, dans le cadre des comptes annuels. **Il est obligatoire pour la grande majorité des entreprises.**

Selon **PIROCHON .C et LEURION. J** « le bilan d'une entreprise exprime la situation financière de cette entreprise à une date donnée qui est en général, la date de fin d'exercice comptable. Il a donc un caractère statique ».⁴

1.2.1.1 Structure du bilan

Le bilan se présente généralement sous la forme d'un tableau à deux colonnes représentant les ressources de l'entité (origines de fonds) et les utilisations qui ont été faites.

1.2.1.1.1 L'actif

L'actif représente ce que possède l'entreprise. Il comprend aussi bien des immobilisations (des machines, des bâtiments, un fonds de commerce.) appelées « actif immobilisé », que des éléments directement en lien avec l'exploitation courante de l'entreprise (les stocks, les créances clients, la trésorerie) que l'on appelle « l'actif circulant ».

Au sein des actifs immobilisés, on distingue :

❖ **Les immobilisations :**

Cette rubrique comprend l'ensemble des biens destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. En langage comptable, ce sont des « immobilisations ». Il en existe trois types :

- **Les immobilisations incorporelles** : ce sont des actifs non monétaires sans substance physique. Il s'agit, par exemple, de brevets, logiciels, fonds de commerce, frais d'établissement, du droit au bail, de frais de recherche et de développement ;
- **Les immobilisations corporelles** : ce sont des actifs non monétaires sans substance physique. Il s'agit, par exemple, de brevets, logiciels, fonds de commerce, frais d'établissement, du droit au bail, de frais de recherche et de développement ;
- **Les immobilisations financières** : il s'agit de titres de participation (permettant d'exercer une influence sur une société ou de la contrôler), de prêt accordé, de versement de dépôt de garantie.

⁴ PIROCHON. C et LEURION.J, « analyse comptable gestion prévisionnelle », Editions FOUCHER, Paris 1976, P.23.

Les immobilisations incorporelles et corporelles perdent de leur valeur au fur et à mesure de leur utilisation par l'entité. C'est pourquoi cette dernière doit constater un amortissement comptable chaque année censé refléter la « consommation des avantages économiques futurs » du bien.

Les immobilisations financières (titres de participation, avances et prêts consenties) ne peuvent pas être amorties mais peuvent faire l'objet de provisions, sous certaines conditions.

Au bilan, trois colonnes doivent être distinguées : le montant brut des immobilisations, le montant des amortissements cumulés/des dépréciations et le montant net des immobilisations.

❖ L'actif circulant

Parmi l'actif circulant, signalons, d'une part, l'existence d'actifs « temporaires » (stocks, créances clients) et d'autre part, la présence de placements financiers et l'argent disponible.

Il est composé de cinq rubriques :

- **Les stocks et les en-cours** : ce sont l'ensemble des biens et services intervenant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus ou consommés dans le processus de production ;
- **Les avances et acomptes versés sur commandes** : lorsqu'une entreprise passe une commande à ses fournisseurs, ces derniers peuvent demander le versement d'une avance ou d'un acompte à titre d'avance ;
- **Les créances** : il s'agit de créances que l'entité détient envers des tiers (par exemple, des clients, le trésor public, les organismes sociaux) ;
- **Les valeurs mobilières de placement** : couramment appelés VMP, ce sont des titres acquis en vue de réaliser un gain à court terme (achat en vue de la revente). Ils ne seront pas conservés durablement par l'entité ;
- **Les disponibilités** : cette catégorie englobe l'ensemble des sommes figurant en caisse et des soldes positifs des comptes bancaires ;
- **Les charges constatées d'avance** : cette rubrique permet de neutraliser l'impact de charges qui ont été comptabilisées au titre d'une période mais qui concernent une période ultérieure.

1.2.1.1.2 Le passif

La contrepartie de l'actif du bilan comptable est le **passif**. Il comprend toutes les dettes de l'entreprises à l'égard de ses nombreux créanciers (associés, État, organismes sociaux, banques) qui lui permettent de financer ses actifs.

Il est constitué des ressources qui peuvent être de trois natures :

❖ Les capitaux propres

Ils sont également appelés « passifs internes ». Ils se décomposent comme suit :

- Somme des apports des associés (apports en capital), des bénéfices non distribués sous forme de dividendes (réserve légale, réserves statutaires, réserves libres, report à nouveau créditeur), des subventions d'investissement et des provisions réglementées ;
- Diminuée du report à nouveau débiteur (pertes antérieures n'ayant pas pu être imputées sur des réserves par exemple).

❖ Les provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges regroupent l'ensemble des passifs dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise :

- **Provisions pour risques** : ce sont des provisions couvrant les risques inhérents à l'activité de l'entreprise (garanties données aux clients, opérations réalisées en monnaie étrangère). Exemple : provisions pour litige avec des clients, salariés, fournisseurs ou encore des provisions pour perte de change) ;
- **Provisions pour charges** : il s'agit principalement des provisions pour restructuration, provisions pour renouvellement ou encore des provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices (liste non exhaustive).

❖ Les dettes

Les dettes sont l'ensemble des sommes qui doivent être payées à des tiers. Nous y trouvons entre autres des dettes vis-à-vis des banques ou d'autres institutions de crédit, des dettes vis-à-

vis des fournisseurs, ... On distingue deux types de dettes : dettes financières à long et moyen terme et dettes d'exploitation à court terme.

1.2.1.2 Approches du bilan

Le bilan peut être présenté selon deux approches on distingue : approche fonctionnelle et L'approche patrimoniale.

1.2.1.2.1 L'approche fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle classe les éléments du bilan en fonction des opérations auxquelles on peut les rattacher, à savoir l'exploitation, l'investissement et le financement. Ces dernières correspondent à des cycles bien définis : les cycles d'exploitation, d'investissement et de financement.

A. Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est un cycle court, il regroupe l'ensemble des opérations liées à l'activité principale de l'entreprise : produire et/ou vendre des biens et services. Le cycle d'exploitation correspond donc au cycle : Achats – Stockage – Production – Ventes. On parle de cycle court car ces éléments résultent de décisions n'ayant d'effet qu'à court terme. On distingue :

- ✓ **L'actif circulant** : montant brut des stocks, créances, disponibilités ;
- ✓ **Le passif circulant** : dettes fournisseurs, dettes diverses, concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

B. Le cycle d'investissement

Le cycle d'investissement est un cycle long qui regroupe toutes les opérations d'acquisition de biens durables réalisées par l'entreprise pour fonctionner (emplois stables). On parle de cycle long car les décisions d'investissement engagent l'entreprise sur une longue période.

C. Le cycle de financement

Le cycle de financement est un cycle long qui fait appel aux ressources stables (durables) dont dispose l'entreprise. Elles comprennent :

- ✓ **Les ressources propres** (capitaux propres, amortissements, dépréciations et provisions) ;
- ✓ **Les ressources externes** (Emprunts, à l'exception des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque qui sont des ressources de courtes période).

Le tableau suivant explique le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel et tous les retraitements qu'il y a lieu de faire.

Tableau N°03 : Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel

ACTIF : EMPLOIS	PASSIF : RESSOURCES
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
<p>Immobilisation en non-valeur (valeurs brutes) Immobilisations incorporelles sauf prime de Remboursement (valeurs brutes) Immobilisations corporelles (valeurs brutes) + valeur d'origine des biens acquis en crédit-bail Immobilisations financières -Écart de conversion -Passif : Augmentation des créances immobilisées +Écart de conversion Actif Diminution des créances immobilisées</p>	<p>Capitaux propres et assimilés +Amortissements et dépréciations (actif) +Provisions +Amortissement du bien financé par crédit-bail +Provision pour risques et charges Dettes de financement Emprunts obligataires Sauf Primes de remboursement des obligations Autres dettes de financement +Écart de conversion Passif (Diminution des dettes de financement) : ajouter le montant de l'écart au poste « dettes de financement » -Écart de conversion Actif (Augmentation des dettes de financement) : retrancher le montant de l'écart du poste « dettes de financement ») +Dette financière relative au matériel financé par crédit-bail (VNA)</p>
ACTIF CIRCULANT	PASSIF CIRCULANT
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION

Chapitre II : Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Stocks (en valeurs brutes) Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes Clients et comptes rattachés(valeurs brutes) + Écart de conversion actif : diminution des créances circulantes (ajouter le montant de l'écart au poste « créances ») -Écart de conversion Passif :Augmentation des créances circulantes (retrancher le montant de l'écart du poste « créances») Personnel débiteur Comptes de régularisations-Actif liés à l'exploitation	Fournisseurs et comptes rattachés Personnels créditeurs Organismes Sociaux Etat créiteur Comptes de régularisation Passif liés à l'exploitation
ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION
Comptes d'associés débiteurs Autres débiteurs Comptes de régularisations-Actif non liés à l'exploitation Titres et valeurs de placement	Comptes d'associés créditeurs Autres créanciers Comptes de régularisation Passif non liés à l'exploitation Etat créiteur (IS)
TRÉSORERIE-ACTIVE	TRÉSORERIE-PASSIVE
Chèques et valeurs à encaisser Banques, Trésorerie Générale et Chèques postaux Débiteurs Caisses, Régies d'avances et accreditifs	Crédit d'escompte Crédit de trésorerie Banques (Soldes créditeurs)

Source : HUBERT de la Bresselerie, Analyse financière, 3ème Edition : DUNOD, Paris, 2006, P. 99

La construction du bilan fonctionnel se réalise à partir du bilan comptable en opérant des reclassements au sein du bilan pour aboutir à un bilan condensé en grande masse présenté par le tableau si dessous :

Tableau N°04 : Bilan fonctionnel en grande masse

EMPLOIS	RESSOURCES
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie d'active	Trésorerie passive

Source : <http://www.cours-gratuit.com>, consulté le 01/06/2021 à 22:01

1.2.1.2.2 L'approche patrimoniale

L'approche patrimoniale, basée sur le bilan comptable, donne une vision du patrimoine de l'entreprise. Cette approche est privilégiée par le vendeur car elle lui permet de valoriser les acquis de l'entreprise. Elle correspond à l'inventaire exhaustif des actifs et des dettes de l'entreprise afin de déterminer le solde net appelé actif net comptable (ANC)

$$\text{ANC} = \text{AT} - \text{D}$$

Avec :

ANC : Actif net comptable ;

AT: l'actif total;

D: Dettes.

Les éléments actifs sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (biens, créances). Les éléments passifs représentent les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise (dettes ou passifs externe). Les capitaux propres mesurent la valeur nette du patrimoine.

1.2.1.3 L'équilibre financier du bilan

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'étudier l'équilibre financier du bilan en évaluant les règles de base d'une gestion de trésorerie saine.

- Que les besoins de long terme soient financés par des ressources de long terme
- Que le cycle d'exploitation s'autofinance. Si ce n'est pas le cas, que le besoin de financement soit couvert par un excédent de ressources à long terme.
- Que la trésorerie moyenne de l'entreprise soit positive.

L'analyse fonctionnelle se base sur au moins trois indicateurs essentiels :

1.2.1.3.1 Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement (FR) est la somme dont dispose l'entreprise pour payer ses charges d'exploitation, avant de recevoir les paiements de ses clients.

Autrement dit, le fonds de roulement désigne les fonds disponibles à l'entreprise pour financer son activité productive et ses investissements à plus long terme.

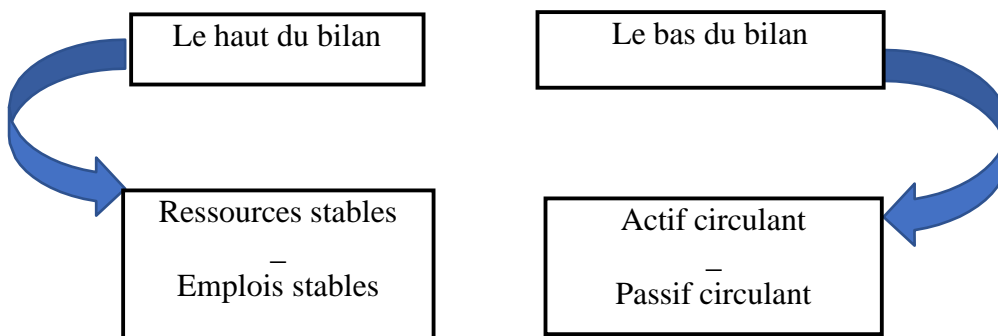
- **Le calcul du fonds de roulement**

On peut calculer le fonds de roulement de deux manières. Le calcul doit évidemment aboutir au même résultat.

Le calcul peut s'effectuer :

- ✓ Par le haut de bilan : cycle long
- ✓ Par le bas de bilan : cycle court

Figure N°02 : Calcul du fonds de roulement



Source : réalisé par nous-mêmes

Par le haut du bilan : cette méthode permet de mesurer la part des ressources durables consacrés au financement de l'actif circulant.

Par le bas du bilan : cette méthode permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

Le fonds de roulement se mesure de la même façon dans l'approche fonctionnelle ainsi que l'approche patrimoniale

- **Interprétation de FR**

- 1) **Cas où le fonds de roulement est positif :**

Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise dégage un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif immobilisé, qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise.

- 2) **Cas où le fonds de roulement est négatif :**

On parle d'insuffisance en fonds de roulement, car il manque des fonds (des ressources) pour financer les immobilisations. Dans ce cas l'entreprise se trouve dans l'obligation d'augmenter son fonds de roulement pour assurer une liquidité financière à court terme.

- 3) **Cas où le fonds de roulement est nul :**

C'est-à-dire que tous les capitaux permanents sont utilisés pour le financement des valeurs immobilisées. Dans ce cas l'entreprise ne dégage aucun excès de ressources sur les emplois permanents, ce qui va mettre l'entreprise dans une position de risque d'arrêt d'activité.

1.2.1.3.2 Le Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente un besoin de financement permanent à court terme né du décalage entre les décaissements d'achats et l'encaissement des ventes.

Il se calcule par la différence entre les stocks, les en-cours, les créances de l'actif circulant et les dettes circulantes. Si les besoins de financement de l'actif sont supérieurs aux ressources de financement du passif, il en résulte un besoin net de financement (le BFR).

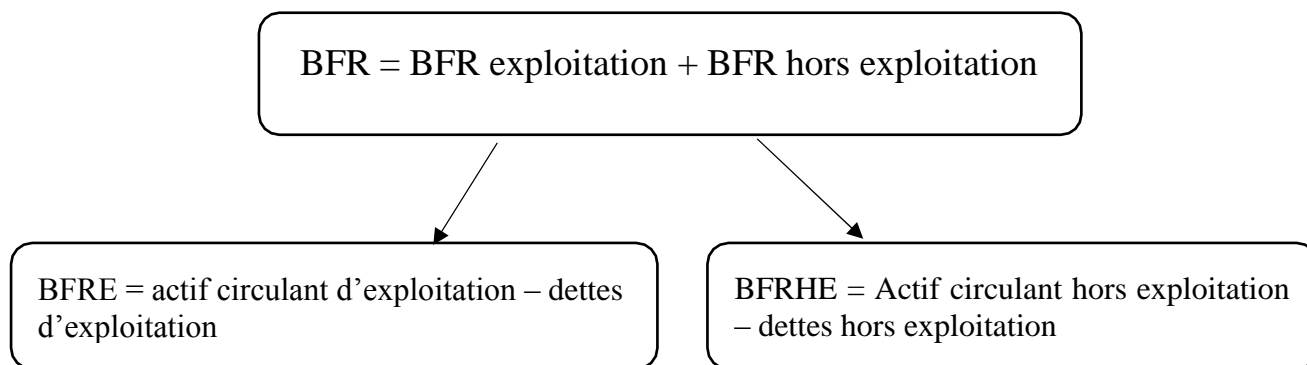
À l'inverse, des ressources de financement excédentaires vont créer une ressource nette de financement. On parle alors de BFR négatif ou d'excédent en fonds de roulement.

La mesure du besoin de financement dépend de l'approche du bilan, selon l'approche patrimoniale, il est mesuré comme suit :

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{DETTE} + \text{CBT}$$

Selon l'approche fonctionnelle on distingue généralement le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Figure N°03 : Calcul du besoin en fonds de roulement



Source : GRANDGUILLOT, Béatrice et GRANDGUILLOT Francis « L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle-analyse patrimoniale-ratios-tableaux de financement– élément prévisionnels », 21^{ème} édition 2017/2018.

- **Interprétation de BFR**

- 1) **Le BFR est positif :**

En effet, le niveau des stocks et des créances est en général supérieur au niveau des dettes d'exploitation, Cela s'explique simplement par le fait que la valeur des prestations vendues est supérieure à la valeur des biens consommés, d'où un écart logique entre le niveau des dettes auprès des fournisseurs et le niveau des créances ; et donc un besoin de financement auquel vient s'ajouter le stock.

L'entreprise comblera généralement ces besoins par deux principaux moyens :

- Soit à son excédent de ressources à long terme ;
- Soit recourir à un financement de court terme auprès des banques (concours bancaire,)

- 2) **Le BFR est négatif :**

Le besoin de l'entreprise est inférieur aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation.

- 3) **Le BFR est nul :**

Les besoins sont égaux aux ressources d'exploitation. Le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant.

1.2.1.3.3 La trésorerie nette

Cette notion est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour payer ses dettes à bonne date et ce, compte tenu de son cycle d'activité, et des délais de paiement qu'elle consent à sa clientèle.

La TN est le surplus du Fonds de Roulement sur le Besoin en Fonds de Roulement, ou bien la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive (concours bancaires).⁵

- **Mode de calcul de la trésorerie**

D'un point de vue financier, la trésorerie nette est perçue comme un reliquat et plus précisément le résultat de la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Voici donc la formule de calcul de trésorerie nette la plus utilisée en pratique (c'est l'approche par le haut du bilan du comptable) :

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

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas de bilan, selon la formule suivante :

$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

➤ On distingue trois situations de trésorerie possibles :

Trésorerie positive : fonds de roulement supérieur au besoin en fonds de roulement

—————→ L'équilibre financier fonctionnel est respecté ;
L'entreprise possède des excédents de trésorerie.

Trésorerie négative : fonds de roulement inférieur au besoin en fonds de roulement

—————→ L'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté.
L'entreprise à recours notamment aux crédits de trésorerie pour Financer le besoin en fonds de roulement. Elle est Dépendante des banques.

⁵ Elie COHEN, « Dictionnaire de gestion » 3^{ème} édition, Edition La Découverte, Paris, 2004, P 278.

Trésorerie proche de zéro : Le fonds de roulement = besoin en fonds de roulement



L'équilibre financier fonctionnel est respecté.

Cette situation peut être considéré comme la meilleure du point de vue de l'analyse fonctionnelle.

L'équilibre général du bilan, est d'une manière générale, une relation centrale liée entre le fonds de roulement, le besoin de fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.2.2 Le compte de résultat

Tandis que le bilan donne une image du patrimoine de l'entreprise le compte de résultat représente l'activité d'une entreprise pour une année. Ce compte se divise donc en deux grandes parties : les charges et les produits.

Le compte de résultat est un document comptable de base, indispensable afin d'évaluer la performance de l'entreprise. Il s'ajoute au bilan et aux annexes, et forme avec ces derniers les états financiers.

Cependant, il est important d'en faire la distinction avec le bilan. Contrairement au bilan comptable, il fait état des opérations menées par l'entreprise sur une période bien définie, et qui a un impact sur son résultat.

1.2.2.1 Définition du compte de résultat

Il permet de faire un diagnostic de la rentabilité de l'entreprise. En présentant l'ensemble des charges et des produits, il aide à comprendre la formation de résultat et de mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise.

Il présente une synthèse de l'activité en classant les opérations réalisées par l'entreprise dans trois catégories distinctes : les opérations d'exploitation, les opérations financières et les opérations exceptionnelles.

Selon **DEFFAINS** « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produits de l'entreprise pendant une période donnée ». ⁶

⁶ DEFFAINS CRAPSKY CATHERINE, « comptabilité générale », 5^{ème} édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003, p 30.

Il fait ressortir huit soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. En effet, ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'entreprise.

1.2.2.2 Les soldes intermédiaires de gestion

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) sont des indicateurs comptables qui permettent d'identifier et d'analyser la totalité des points et données qui contribuent à la réalisation du résultat d'une entreprise.

On distingue neuf SIG :

1.2.2.2.1 La marge commerciale (MC)

La marge commerciale (également appelée marge brute) mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le coût d'achat des marchandises vendues. Il s'agit donc d'une mesure du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise avant prise en compte des frais de structure.

Tableau N° 05 : Calcul de la marge commerciale

Vente de marchandises
- Achats de marchandises
+/- Variation des stocks de marchandises
= Marge commerciale

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de finance d'entreprise, Edition ; DUNOD. Paris 2010

1.2.2.2.2 La production de l'exercice

La production de l'exercice mesure l'activité des entreprises qui produisent, comme les activités industrielles ou de construction par exemple.

Tableau N°06 : Calcul de la production de l'exercice

Production vendue
+ Production stockée
+ Production immobilisée
= Production de l'exercice

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de finance d'entreprise, Edition ; DUNOD. Paris 2010

1.2.2.2.3 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée mesure la richesse brute créée par l'entreprise. Cette valeur va permettre de rémunérer les différents acteurs ayant contribué à la production : le personnel, l'Etat et les apporteurs de capitaux (banques et actionnaires). L'excédent sera conservé par l'entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.

Tableau N°07 : Calcul de la valeur ajoutée

Marge commerciale
+ Production de l'exercice
– Consommations en provenance des tiers :
Achats de matières et autres approvisionnements
Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements
Autres achats et charges externes
= Valeur ajoutée

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de finance d'entreprise, Edition ; DUNOD. Paris 2010

1.2.2.2.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation permet à l'entreprise de se financer, de rémunérer ses apporteurs de capitaux (banques et actionnaires) et de faire face à l'impôt sur les bénéfices. C'est le flux potentiel de trésorerie généré par l'exploitation de l'entreprise.

Tableau N°08 : Calcul de l'EBE

Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.
= Excédent brut d'exploitation

Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>

1.2.2.2.5 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire de son modèle économique. Il ne prend pas en compte les éléments financiers, les éléments exceptionnels et l'impôt sur les sociétés, car ils n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation. C'est un indicateur financier calculé au niveau du compte de résultat.

Tableau N° 09 : Calcul du résultat d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation + Reprises sur charges et transferts de charges + Autres produits _ Dotations aux amortissements et aux provisions _ Autres charges
= Résultat d'exploitation

Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>

1.2.2.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI)

Le résultat courant avant impôt représente les flux normaux résultant de l'activité de l'entreprise, après la prise en compte de la politique de financement de l'entreprise. Le résultat courant avant impôt est obtenu par cumul du résultat d'exploitation et du résultat financier. Le résultat financier est la différence entre les produits et les charges financières.

Tableau N°10 : Calcul du RCAI

Résultat d'exploitation
+ Résultat financier
+ Produits financiers
– Charges financières
+ ou – Quote-part sur opérations en commun
= Résultat courant avant impôt

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de Finance d'entreprise, Édition : DUNOD. Paris 2010

1.2.2.2.7 Résultat exceptionnel

Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnels sur opérations de gestion, en capital et calculés.

Il représente le solde d'opérations peu fréquentes, telles que les cessions d'immobilisations, les dotations et reprises comptabilisées pour des raisons fiscales.

Il peut refléter la politique d'investissement de l'entreprise si les cessions d'immobilisations sont significatives.

Tableau N°11 : Calcul du résultat exceptionnel

Produits exceptionnels
– Charges exceptionnelles
= Résultat exceptionnel

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de Finance d'entreprise, Edition : DUNOD. Paris 2010

1.2.2.2.8 Résultat de l'exercice

Le résultat net est formé par la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice. Il représente la mesure comptable du résultat qui figurera au passif du bilan.

Chapitre II : Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Dans l'optique du compte de résultat, le résultat net comptable s'obtient en cumulant le résultat courant avant impôts avec le résultat exceptionnel et en retirant du total obtenu l'impôt sur les bénéfices ainsi que la participation des salariés.

Tableau N°12 : Calcul du résultat de l'exercice

Résultat courant avant impôt
+ Résultat exceptionnel
– Impôt sur les sociétés
– Participation des salariés
= Résultat de l'exercice

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de Finance d'entreprise, Edition : DUNOD. Paris 2010

Le résultat net comptable bénéficie d'une meilleure diffusion que les autres soldes intermédiaires de gestion dans la mesure où il figure au passif du bilan. C'est un élément central de l'analyse de la rentabilité financière de l'entreprise. Il convient de bien noter que l'évolution du résultat net comptable peut ne pas être significative dans la mesure où il prend en compte les éléments exceptionnels.

1.2.2.2.9 Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif

Cet élément distinct des soldes intermédiaires de gestion est présenté dans le tableau global pour faire apparaître le résultat des cessions d'immobilisations. Le montant est déjà pris en compte dans le calcul du résultat exceptionnel.

Tableau N°13 : Calcul de plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif

Prix de cession des immobilisations cédées
– VNC des immobilisations cédées
= PV/MV sur cession d'éléments d'actif

Source : LEGROS Georges ; mini manuel de Finance d'entreprise, Edition : DUNOD. Paris 2010

Ces soldes intermédiaires permettent de déterminer d'autres indicateurs de flux monétaires comme l'excédent de trésorerie d'exploitation utile pour la présentation du TFRE.

1.2.3 Le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE)

C'est un tableau différentiel qui retrace les flux de ressources et les flux d'emploi de l'exercice. Selon GUY & AL « ce tableau indique à droite quelles ont été les différentes ressources de l'exercice : capacité d'autofinancement, augmentation du capital, emprunt à nouveaux ; à gauche quels ont été les emplois de ces ressources : versement de dividendes, investissement, remboursement, augmentation du besoin en fond de roulement ». ⁷

Il permet de montrer comment les emplois additionnels ont été financés par les ressources additionnelles mais surtout de faire ressortir la variation de la trésorerie. C'est à dire si l'activité a consommé ou généré de la trésorerie.

En effet, le TFRE cherche à mettre en évidence l'autonomie de chaque exercice de façon à ce que le dit exercice génère des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

L'établissement du TFRE permet de faire ressortir des soldes financiers qui sont :

- ✓ La capacité d'autofinancement (CAF) ;
- ✓ La capacité d'autofinancement globale (CAFG) ;
- ✓ L'autofinancement (AF) ;
- ✓ La variation de BFRE ;
- ✓ L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) ;

1.2.3.1 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement se détermine à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Elle constitue un surplus monétaire potentiel et non disponible dégagé par l'activité de l'entreprise, car elle est calculée en faisant abstraction (séparation) des délais d'encaissement de produits et des délais de décaissement des charges qui la composent.

⁷ DEGOS JEAN GUY, Stéphane Griffiths, « Gestion financière de l'analyse à la stratégie », édition d'organisation Groupe Eyrolles 61boulevard saint-germain, 75240 Paris cadex, 2011, p35.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

❖ Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement se détermine à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

✚ **La méthode soustractive** : la méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance), qui s'obtient par différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation.

Tableau N°14 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Excédent brut d'exploitation ou insuffisance
+ Transfert de charges d'exploitation
+ Autres produits (d'exploitation)
+/- Quotes parts de résultat sur opérations faites en commun
+ Produits financiers (a)
- Charges financières (b)
+ Produits exceptionnels (c)
- Charges exceptionnelles (d)
- Participations des salariés aux résultats
- Impôt sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

(a) sauf reprises sur dépréciations et provisions ;

(b) sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financières.

(c) sauf : - Produits de cession d'immobilisations ;

- Quotes parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice ;

- Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) sauf : - Valeur comptable des immobilisations cédés ;

- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles.

✚ **La méthode additive** : Cette seconde méthode est plus utilisée que la méthode soustractive puisque sa détermination est le plus rapide. En effet, elle se calcule à partir du résultat net sur l'activité de l'entreprise auquel on additionne ou soustrait certaines charges.

Tableau N°15 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Résultat net de l'exercice
+ Dotation aux amortissements et provisions
+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés
- Rappel sur dotations aux amortissements et provisions
- Produits de cession des éléments d'actif
- Quote-part des subventions d'investissement
= Capacité d'autofinancement (CAF)

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

1.2.3.2 La capacité d'autofinancement globale (CAFG)

Elle est l'excédent de monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements.

Massiera définit la CAFG comme étant « l'expression de l'aptitude de l'entreprise à maintenir et à accroître son capital technique, c'est-à-dire des investissements de remplacement et des investissements de croissance ». ⁸

⁸ MASSIERA ALAIN, « finance d'entreprise et finance de marché en zone francs », éditions Harmattan, paris, 2001, p144.

Tableau N°16 : Calcul de la CAFG

Excédent brut d'exploitation
+ Produits encaissables restants
- Charges décaissables restantes
= Capacité d'autofinancement globale (CAFG)

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

1.2.3.3 L'autofinancement (AF)

L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés.

Tableau N°17 : Calcul de l'autofinancement (AF)

Capacité d'autofinancement (CAF)
- Les dividendes
= Autofinancement (AF)

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

1.2.3.4 La variation du besoin de fond de roulement

Selon **Massiéra** la variation du BFRE est la somme algébrique des variations globales nettes entre l'exercice N et (N-1) : des stocks, des créances et des dettes circulantes à l'exception des éléments HAO.⁹

Tableau N°18 : Calcul de la variation du BFR

Variation des stocks
+Variation des créances
- Variation de dettes circulantes
= Variation du BFR

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

⁹ MASSIERA ALAIN op.cit. 2001, p147.

1.2.3.5 L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

Il représente la trésorerie gagnée (ou perdue) par l'entreprise, au cours de l'exercice du seul fait de ses opérations d'exploitations. Plus ETE est important, plus la rentabilité d'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

Tableau N°19 : Calcul de l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

Excédent brut d'exploitation (EBE)
- Variation du BFR
- Production immobilisé
= Excédent de trésorerie d'exploitation

Source : <https://www.compte-pro.com/capacite-autofinancement>

1.3 Les ratios de mesure

Un examen attentif des ratios est une façon d'évaluer la santé financière de l'entreprise et permettre son amélioration. Les ratios servent à faire des comparaisons entre différents aspects du rendement d'une entreprise, d'une industrie ou d'une région. Ils révèlent des indices fondamentaux, par exemple, votre taux d'endettement critique, votre accumulation de stocks ou le retard de paiement de vos clients.

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise.

Les ratios peuvent être exprimés par un nombre, un pourcentage ou encore par une durée (nombre d'années, de mois ou de jours). Le résultat obtenu doit procurer une information différente de celle contenue dans chacune des deux grandeurs combinées, en fonction de l'objet de la recherche.

1.3.1 Les ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre qui occupe une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux.¹⁰

1.3.1.1 La rentabilité d'exploitation : traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, il est le meilleur indicateur de la performance de l'entreprise.

$$\text{Ratio de rentabilité d'exploitation} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

1.3.1.2 La rentabilité économique : mesure la rentabilité des investissements (somme des actifs immobilisés et des besoins de fonds de roulement) mis en œuvre par l'entreprise pour conduire son activité et dégager des bénéfices. À défaut de pouvoir calculer le capital économique, on peut retenir l'actif total au dénominateur.

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capital économique (total actif)}$$

1.3.1.3 La rentabilité financière : mesure la rentabilité nette des moyens mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires.

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

¹⁰ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004, P 341.

1.3.2 Les ratios de liquidité

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. C'est une mesure de la solvabilité immédiate. Nous avons vu l'importance que pouvait représenter la notion de liquidité, notamment dans le cas d'une entreprise peu rentable mais en forte croissance. Ce critère, très suivi par les banques, est à surveiller, surtout en période d'encadrement du crédit.¹¹

Trois ratios peuvent être utilisés :

1.3.2.1 La liquidité générale : résume l'équilibre financier à court terme. Plus le ratio est supérieur à 1, plus le fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation.

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

1.3.2.2 La liquidité relative : Il s'agit d'un ratio similaire au précédent, mais plus prudent puisqu'il exclut les stocks dont la liquidité est jugée incertaine.

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \text{Actif circulant} - \text{Stocks} / \text{dettes à court terme}$$

1.3.2.3 La liquidité immédiate : Il présente beaucoup moins d'intérêt, en raison des fortes fluctuations des postes de trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilités et valeurs mobilières de placement} / \text{dette à court terme}$$

1.3.3 Les ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme.

¹¹ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004, P 335.

1.3.3.1 L'autonomie financière

L'autonomie financière d'une entreprise désigne son indépendance vis-à-vis des banques. Plus une entreprise est indépendante des banques, plus sa marge de manœuvre pour contracter de nouveaux emprunts est large. À l'inverse, si l'autonomie financière d'une banque est trop limitée, elle ne peut plus financer ses nouveaux projets par des emprunts bancaires.

$$\text{Ratio Autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents}$$

1.3.3.2 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.

$$\text{Ratio de remboursement des dettes à long terme} = \text{Dettes à long terme} / \text{Capacité d'autofinancement} < 4$$

1.3.3.3 Ratio d'indépendance financière

Il sert à analyser l'équilibre financier d'une entreprise. Il doit se situer au moins à 50 % pour que la structure des ressources stables de l'entreprise soit équilibrée.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} > 20 \%$$

1.3.4 Les ratios d'activité

Les ratios d'activité concernent les représentations synthétiques des ventes de l'entreprise. Ils s'attachent donc aux évolutions de chiffre d'affaires et de volume, à la répartition géographique du chiffre d'affaires, au poids des différents segments, aux parts de marché, etc.¹²

¹² CABANE Pierre, op.cit P 336.

1.3.4.1 Les ratios de rotation des stocks

Ce ratio traduit la vitesse de rotation des stocks. Plus il est élevé, plus l'entreprise fait tourner rapidement ses stocks.

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = (\text{Stocks moyens} / \text{Cout annuel des achats ou de la production}) \times 360$$

1.3.4.2 Les ratios de recouvrement des créances

Ce ratio représente la durée moyenne du crédit clients accordée par l'entreprise à ses clients. Plus cette durée est importante, plus le besoin en fonds de roulement est élevé.

$$\text{Ratio de recouvrement des créances} = (\text{Crédit clients} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 360$$

1.3.4.3 Ratio de règlement des dettes fournisseurs

Ce ratio permet de mesurer la ressource financière correspondant au crédit obtenu par l'entreprise chez ses fournisseurs.

$$\text{Ratio de règlement des dettes fournisseurs} = (\text{fournisseurs d'exploitation} / \text{Achats}) \times 360$$

1.4 Les tableau de bord

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et à un suivi permanent des activités et des ressources.

Le contrôleur de gestion a besoin d'un outil qui lui permet d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage et d'obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence. Cet outil s'appelle le tableau de bord. Il constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé.

1.4.1 Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Selon **M. LEROY** le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ». ¹³

Pour **H. BOUQUIN**, le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». ¹⁴

En effet, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en un système, suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, en premier lieu, et l'entreprise en finalité.

1.4.2 Les objectifs du tableau de bord

Les objectifs sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Le tableau de bord devrait néanmoins toujours remplir les fonctions suivantes : ¹⁵

- **Alerter** : De même que l'aviateur est prévenu de la perte d'altitude par son altimètre, le décisionnaire doit être alerté sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels ;
- **Déclencher l'action** : En identifiant la nature du dysfonctionnement ou de l'opportunité, le tableau de bord suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie ;

¹³ M. LEROY, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P.14.

¹⁴ H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003, P. 397-398

¹⁵ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004, P 305.

- **Contrôler** : En fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le tableau de bord permet d'apprécier plus rapidement les résultats ;
- **Communiquer** : Bon support de communication, le tableau de bord est conçu en priorité pour être clair, synthétique et facilement utilisable ;
- **Motiver** : Basé sur des indicateurs en majorité chiffrés, le tableau de bord rend la performance objective et contribue à rendre l'évaluation plus lisible.

1.4.3 Les différents types de tableau de bord

Il nous semble possible de distinguer quatre catégories de tableaux de bord.¹⁶

1.4.3.1 Le tableau de bord physique

On le trouve surtout dans les activités dont les effets peuvent être facilement mesurés : production, manutention, stockage, vente, etc.

Ce tableau de bord présente essentiellement des indicateurs physiques, résumant une activité (la chaîne de conditionnement sera suivie sous l'angle de la production, de la sécurité, de la rapidité, etc.). Fréquent, souvent hebdomadaire, voire quotidien, il a un objectif fort de motivation collective, qui se traduit notamment par une communication instantanée aux intéressés (par voie d'affichage, par exemple).

1.4.3.2 Le tableau de bord fonctionnel

Il regroupe des indicateurs physiques et financiers et cherche à capter une activité fonctionnelle : les tableaux de bord « qualité », « sécurité », « productivité », « profitabilité » en sont des exemples. La difficulté de ce type de tableau de bord réside dans sa transversalité : plusieurs services ou responsables peuvent intervenir dans le domaine concerné. La fonction « déclencheur d'action » du tableau de bord fonctionnel est rendue plus délicate par ces interférences, c'est pourquoi on ne le rencontre que dans les organisations matures. De plus, son utilisation est souvent réservée aux Directions générales.

¹⁶ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004, P 306.

1.4.3.3 Le tableau de bord de direction

Il est destiné aux responsables de services, de centres de profit, d'entités, en bref, à tous les décisionnaires. Ce tableau de bord est complexe à monter car il n'inclut pas uniquement des indicateurs physiques ou monétaires, mais englobe des notions plus qualitatives, telles que la qualité du service, la satisfaction des clients, la notoriété de la marque, etc. La finalité demeure cependant très opérationnelle. Le tableau de bord de direction a parfois deux autres fonctions : il complète le reporting financier et assure le contrôle des opérationnels.

1.4.3.4 Le tableau de bord de performance

Encore peu présent dans les entreprises, son objectif est plus global dans la mesure où il ne se limite pas à l'estimation du passé, ni à des décisions correctives à court terme, mais fournit une vision globale. Le tableau de bord performance permet de passer de l'opérationnel au stratégique, du court au moyen terme. Il donne à l'entreprise les moyens de construire un vrai système d'évaluation de la performance et de création de valeur.

1.4.4 La structure de tableau de bord

La construction d'un tableau de bord nécessite 4 étapes :

- Définition des missions et objectifs de la division
- Détermination des facteurs clés de succès (compétences distinctives ou performances minimales à réaliser pour être compétitif)
- Mise en place d'indicateurs basé sur ces facteurs clés de succès
- Définition de la responsabilité : les indicateurs doivent être clairement rattachés à une personne.

Tableau N°20 : Structure du tableau de bord

	Réalisation N-1	Réalisation N	Objectifs de N	Taux de réalisation en N	Taux d'évolution de N-1 à N
Indicateurs					

Source : BERLAND. N, « contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », Edition : Pearson, Paris, 2008

Section 2 : Le processus d'évaluation d'entreprise

Selon **Palard & al**¹⁷, l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe.

La valorisation finale d'une entreprise est la conclusion d'un processus d'évaluation qui s'effectue en plusieurs étapes. Nous présenterons dans ce qui suit les principales étapes constituant la démarche d'évaluation d'entreprise.

2.1 Étape 1 : Collecter l'information

Cette étape consiste à collecter l'ensemble des informations disponibles sur l'entreprise à évaluer recherchées au sein même de l'entreprise ou de l'extérieur, à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion, etc.) ou de données privées (note d'analystes financiers, études sectorielles, etc.).

Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

2.2 Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise

Le diagnostic économique sert avant tout à comprendre le business model d'une entreprise ou d'un groupe d'un point de vue stratégique et financier.

a. Le diagnostic financier :

Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière. Il doit notamment répondre aux interrogations portant sur la solvabilité de l'entreprise, ses performances, sa croissance et les risques qu'elle encourt.

b. Le diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes sur son marché et de caractériser ses

¹⁷ PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, « Guide pratique de l'évaluation d'entreprise », groupe Eyrolles, 2013, p378.

forces et ses faiblesses. Parmi les outils de diagnostic stratégique, il est possible de citer : l'analyse SWOT, la matrice BCG, les cinq forces de Porter, etc.

2.3 Etape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation

L'évaluateur doit sélectionner parmi les différentes méthodes d'évaluation celles à retenir pour valoriser l'entreprise et justifier également les méthodes d'évaluation à écarter. Selon **PALARD et al**¹⁸, les méthodes d'évaluation sont en général classées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées :

- **L'approche patrimoniale** : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.
- **La méthode analogique** : fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables.
- **La méthode actuarielle** fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash-flow au coût du capital.
- **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

Le choix des méthodes est fonction de certains éléments tels que :

- ✓ L'information disponible ;
- ✓ L'objectif de la valorisation ;
- ✓ La taille de l'entreprise ;
- ✓ La possibilité de faire des prévisions sur l'activité.

2.4 Etape 4 : Elaborer un Business Plan

Le business plan est un outil de communication qui sert souvent de base à l'évaluation lors d'une introduction en bourse ou de base à la négociation lors de la structuration du montage de financement. Il s'appuie sur un nombre d'hypothèses liées à l'évaluation des cash-flows, à la croissance du BFR ou dépense d'investissement.

¹⁸ PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, « Guide pratique de l'évaluation d'entreprise », groupe Eyrolles, 2013, p83.

2.5 Étape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation

Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues.

2.6 Étape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur

L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales.

L'objectif de toute évaluation d'entreprise n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. Il existe trois manières de construire cette fourchette :

- Elle peut être fixée à partir des évaluations déterminées par un panel d'analystes qui suivent une entreprise : elle correspond aux valeurs maximales et minimales ;
- Elle peut être fixée par l'analyse de la sensibilité aux paramètres des modèles discounted cash-flows ;
- Elle peut être fixée sur la base des valorisations obtenues à partir des différentes méthodes d'évaluation.

2.7 Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession

Une fois que les six premières étapes du processus d'évaluation ont été finalisées et qu'une fourchette de valorisation a été déterminée, la phase de négociation peut alors débuter. Cette phase fait généralement intervenir les conseils qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Pour mesurer la performance financière de l'entreprise il existe plusieurs modèles dont nous allons en citer deux dans cette section : le modèle d'Altman et le modèle d'EVA de J.M. Stern et G.B Stewart.

3.1 Le modèle d'Altman

C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. En 1968, Edward ALTMAN a développé ce qui est nommé le Z score (Zs) qui porte 5 ratios comptables.¹⁹

Pour construire son modèle, Altman a eu recours à un échantillon composé de soixante-six entreprises dont la moitié étaient saines et l'autre en faillite. Selon KHOURY Paul²⁰, la fonction de Z score est calculée comme suit :

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5$$

Avec :

X₁= fond de roulement / actif total.

X₂= réserves/ actif total.

X₃= EBE /actif total.

X₄= capitaux propres/dettes total.

X₅= chiffre d'affaire/ actif total.

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit :

- **Y ≥ 2,99** l'entreprise est saine ;
- **1,81 < Y < 2,99** zone neutre ;
- **Y < 1,81** zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. Altman voulait que son modèle ne néglige aucun de ces aspects de la situation financière d'une

¹⁹ HULL, John, « Gestion des risques et institutions financière », 2eme édition, Paris: Edition Pearson éducation. 2007.

²⁰ KHOURY, Paul. « La maîtrise des états financiers Syscoa : de l'analyse comptable à l'analyse financière ». Edition, PK et associés. 1999. p. 198.

entreprise. Appliqué sur un échantillon de 66 sociétés américaines ce modèle a réussi à classer 95% des sociétés en faillite un an avant leur faillite.

3.2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G. B. Stewart

Economic Value Added (EVA) ou bien la valeur ajoutée économique est un indicateur de création de valeur pour l'investisseur, elle mesure la performance interne de l'entreprise et la rentabilité financière. Ce modèle avait été introduit par JOEL Stern et BENNETT Stewart au début des années 80.²¹

Selon **Khoury**²² EVA peut être exprimé par :

$$\text{EVA} = (\mathbf{R} - \text{CMPC}) * \mathbf{K}$$

R : Taux de Rendement des capitaux investis ;

CMPC : Cout Moyen Pondérés du Capital ;

K : Total Capitaux Investis.

Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la Période considérée. Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

Selon **CABY & al**²³ l'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA ; cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissements soient soutenus.

²¹ CABY Jérôme, HIRIGOYEN Gérard, « La création de la valeur de l'entreprise », 2eme édition Paris Economica, 2001.

²² KHOURY Paul & Associe, Op.cit, p 210.

²³ CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYOM, «la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Economica paris, 2001, p23.

Conclusion du chapitre II

Ce chapitre nous a permis d'apprécier l'importance des méthodes et des outils d'analyse dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise, de savoir où elle va aller et de mesurer le réel par rapport à ce que cette dernière avait prévu.

On a pu cerner cette étape de recherche en passant par la présentation des outils d'analyses : budget, états financiers, les ratios de mesure de la performance financière. Ensuite, l'exposition des étapes de la mission d'évaluation, cette dernière est un outil clé qui permet de déterminer les forces mais aussi de détecter les faiblesses qui peuvent diminuer le prix auprès des acquéreurs, cette mission permet aussi à l'entreprise de préconiser une série de mesures pour optimiser le prix et sa transmission à moyen ou à long terme.

Enfin, on a présenté les méthodes d'évaluation dont on a choisi deux modèles, le premier celui d'Altman qui consiste à la possibilité de tomber en faillite, et le deuxième modèle, c'est le modèle d'EVA qui concerne la création de valeur (la richesse). A l'aide de ces modèles d'évaluation on a pu constater que l'entreprise a la possibilité de prévoir sa situation financière.

Chapitre III :

**Évaluation de la performance financière de la
direction de distribution du gaz et de l'électricité
« SONELGAZ » de Tizi Ouzou**

Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou.

Introduction du chapitre III

L'entreprise est un centre de décisions économiques et une entité autonome disposant des ressources humaines, matérielles et financières qu'elle gère en vue de produire des biens et services destinés à la vente.

La création de valeur est devenue un des principaux critères d'évaluation des entreprises dans une économie de plus en plus financiarisée les exigences en termes de création de valeur conduit donc à s'interroger sur la façon dont les entreprises gèrent ou transfèrent leurs risques.

La performance d'une entreprise présente un caractère multidimensionnel, cependant, elle est le plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers élaborés sur base des informations contenues dans les comptes annuels, ces indicateurs ont pour objet de mesurer les performances économiques et financières de l'entreprise.

Ainsi, dans ce troisième chapitre, nous avons comme objectif l'application des concepts théoriques de l'évaluation de la performance financière par l'étude analytique des indicateurs de gestion dans le cas d'une entreprise publique algérienne à savoir, la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou. Pour ce faire, nous avons organisé ce chapitre autour de trois points principaux. Le premier traite l'historique et la présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ, le deuxième aborde la présentation et l'analyse de la situation financière de la SONELGAZ et la dernière section se base sur le tableau de bord.

Section 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ

Avant d'effectuer notre travail d'analyse au sein de la SONELGAZ, il y a lieu de présenter :

- 1. D'abord, son évolution historique ;**
- 2. Ensuite, son mode d'organisation et de gestion**
- 3. Enfin, Présentation de la division des finances et de la comptabilité (DFC).**

1.1 Historique et évolution de la SONELGAZ

Sonelgaz (acronyme de Société nationale de l'électricité et du gaz) est un groupe industriel énergétique algérien, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel.

Sonelgaz est le premier producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie. Il fournit l'électricité à plus de 10 millions de clients et le gaz à plus de 6 millions.

- **Les débuts de l'électricité en Algérie**

Au début du 20^e siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

- **Création de SONELGAZ**

C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz). En 1969 Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000

agents. Elle desservait 700 000 clients. Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz. Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

- **Plan National d'Electrification**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

- **Première restructuration : naissance des filiales travaux**

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (5) entreprises travaux spécialisés ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF pour l'électrification ;
- KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques ;
- ETTERKIB pour le montage industriel ;
- INERGA pour le génie civil ;
- KANAGAZ pour la réalisation des réseaux à gaz.
- AMC pour la fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

- **Un nouveau statut pour Sonelgaz**

Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991. Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

- **La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés. Cela annonce l'évolution de 2004 où ; Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

- **Le Groupe Sonelgaz : l'expansion**

En 2004, Sonelgaz devient une holding de sociétés.

Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

- Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).
- Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

- **La création de cinq nouvelles sociétés :**

- Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe. Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

- **Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

- **Amendement des statuts de Sonelgaz**

Les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de Sonelgaz. Par ailleurs, la société holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe Sonelgaz ". Dans les statuts amendés, Sonelgaz conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

Aujourd'hui, cette entreprise occupe une place très importante en matière de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière. On peut le constater dans l'importance de son chiffre d'affaire, nombre de sa clientèle, longueur de son réseau... etc.

1.2 Présentation de l'organisme d'accueil

La SONELGAZ s'est organisée de telle sorte qu'elle puisse répondre au mieux aux besoins de sa clientèle. Pour cela, dans chaque wilaya il y'a une direction de distribution.

Concernant la direction de distribution de Tizi Ouzou (objet du mémoire), il y'a lieu de retenir ce qui suit :

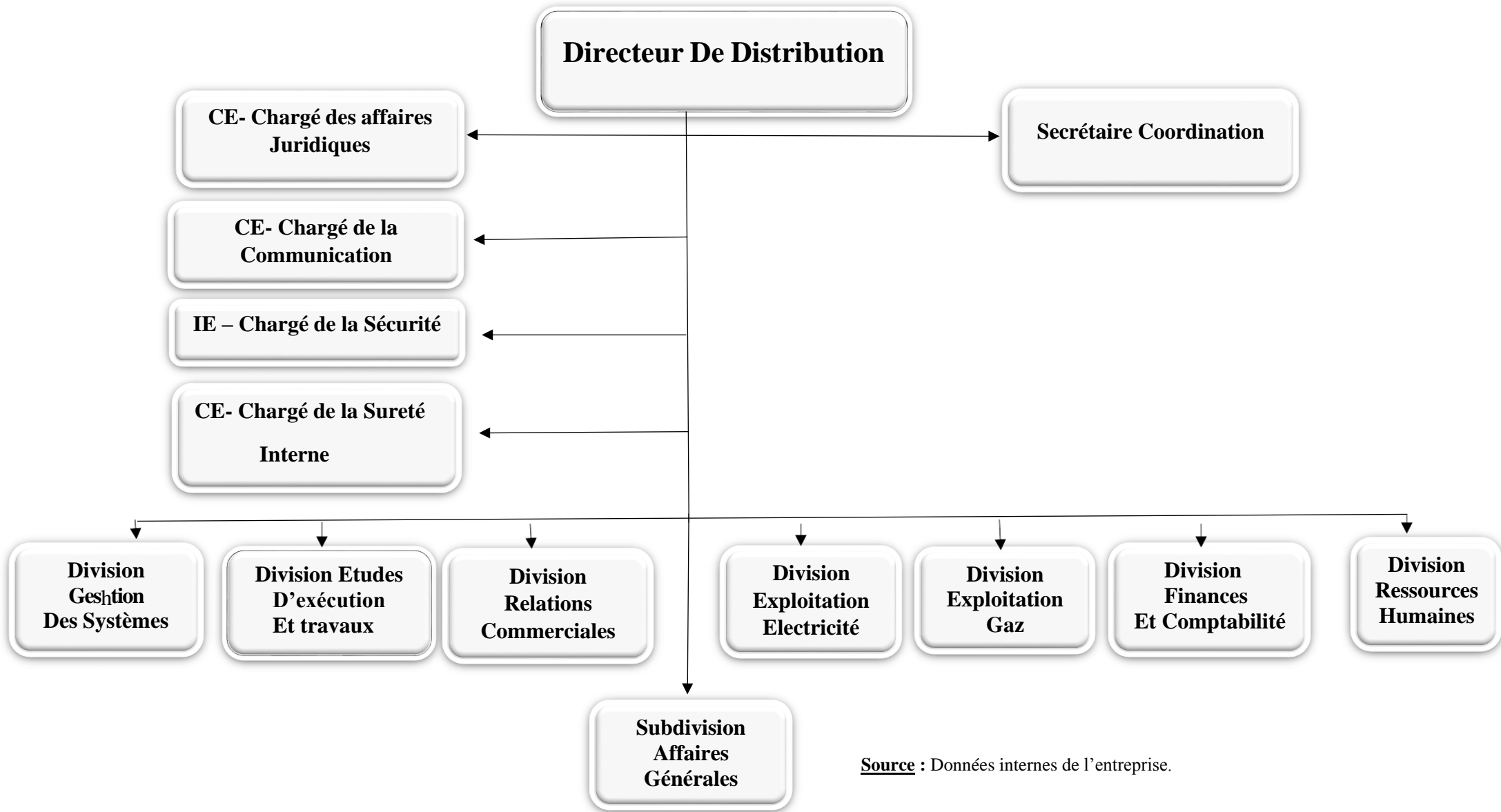
-Nombre de communes : 67 ;

-Nombre d'agences commerciales : 17 (Tizi-Ouzou, Draa-El -Meziane, Draa-Ben-Kheda, Béni-Douala, Azazga, Boghni, Ouadhias, Larbâa-Nath-Irathen, Ain-El-Hammame ,Ouaguenoune , Tizirt , Bouzeguène , Mekla, Maatkas, Krim Belkacem, Azeffoun, Ifferhounene) .

1.2.1 Organisation de la direction de distribution d'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou

Notre étude se déroule dans la direction régionale de Tizi Ouzou, son organigramme est présenté comme suit :

Figure N°04 : Organigramme de la SONELGAZ



Source : Données internes de l'entreprise.

La direction de distribution du gaz et d'électricité de Tizi Ouzou est composée en huit divisions on distingue : division gestion des systèmes informatique, division études d'exécution et travaux, division relation commerciales, division exploitation électricité, division exploitation gaz, division finances et comptabilité, subdivision affaires générales et division ressources humaines.

1.3 Présentation de la division des finances et de la comptabilité (DFC)

En conséquence aux dernières réformes qu'a connu la SONEGAS, il a été procédé à la décentralisation des structures comptables au niveau des filiales de distribution, d'où la mise en place d'une « division finance et comptabilité » au niveau de chaque direction de distribution.

L'objet de cette décentralisation est d'assurer un meilleur suivi des opérations financières et comptables, exigé par l'importance de l'entreprise en termes de transactions, nombre de clients, de l'importance du chiffre d'affaire...

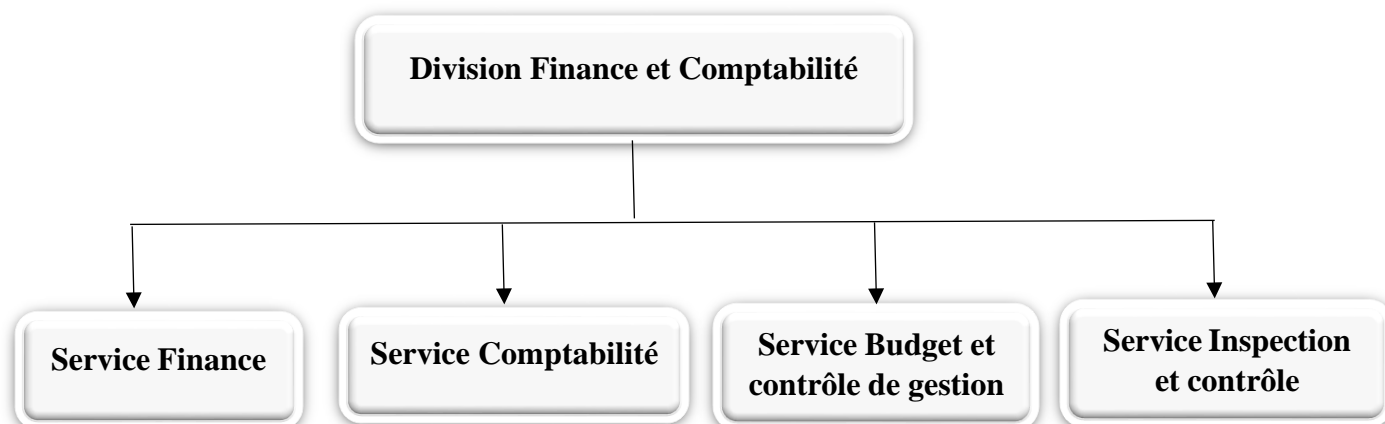
En effet, la DFC de la direction de Tizi-Ouzou est créée en janvier 2006. Son rôle est d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements affectant les comptes de bilan de la direction de distribution, ainsi que les comptes de gestion.
- Le paiement de toutes les dépenses engagées par l'entreprise.
- Élaboration des budgets et tableau de bords.
- L'assistance et le contrôle des paramètres de gestion.

1.3.1 Organisation de la DFC

C'est une division qui regroupe 4 services : service comptabilité, service finance, Budget et contrôle de gestion et service contrôle et inspection.

Figure N°05 : Organisation de la Division Finance et Comptabilité



Source : Document interne de la DFC

- **Service comptabilité**

Chargé du suivi de la comptabilité générale et analytique, aussi de tirer les états relatifs aux déclarations (impôts, CNAS)

- **Service finance**

Assure la gestion des rapprochements financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisanats et la part des cotisations.

- **Budget et contrôle de gestion**

Elabore les prévisions budgétaires et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

- **Inspection et contrôle**

Chargé de la conformité des transferts des activités et de leur prise en charge dans les normes réglementaire requises, il agira sur :

- La gestion des travaux ;
- La gestion de la clientèle ;
- Le respect des procédures ;
- Le contrôle des caisses.

Section 2. Présentation et analyse de la situation financière de la SONELGAZ

Afin d'apprécier la situation financière de la SONELGAZ et à l'aide des états financiers des exercices 2017, 2018 et 2019, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes d'analyse financières statiques qui sont les suivantes :

- L'étude de l'équilibre financier,
- L'étude des ratios financiers, d'activité, de financement et de rentabilité, ainsi que l'étude des soldes intermédiaires de gestion.

Avant de calculer et d'analyser les ratios, il y'a lieux de constituer les bilans condensés des exercices 2017 ; 2018 et 2019, et cela à partir des documents remis par la SONELGAZ.

2.1 L'étude des bilans

Les bilans condensés de la SONELGAZ des années **2017-2018 et 2019** sont établis à partir des documents comptables de l'entreprise, que nous avons synthétiser.

Tableau N°21 : Bilan financier condensé de l'exercice 2017 (en Dinars)

ACTIF	VALEUR	%	PASSIF	VALEUR	%
VI	28 729 712 938,73	88.08	CP	21 952 461 319,22	67.30
VE	1 383 451,50	0.004	DLMT	5 243 520 269,22	16.07
VR	3 160 642 612,23	9.69	DCT	5 419 677 733,68	16.61
VD	723 920 319,66	2.21			
TOTAL	32 615 659 322,12	100	TOTAL	32 615 659 322,12	100

Tableau N°22 : Bilan financier condensé de l'exercice 2018 (en Dinars)

ACTIF	VALEUR	%	PASSIF	VALEUR	%
VI	30 691 671 150,47	88.01	CP	25 555 779 135,48	73.28
VE	1 202 691,50	0.003	DLMT	5 752 604 823,61	16.49
VR	3 409 323 884,05	9.77	DCT	3 562 964 052,97	10.21
VD	769 150 286,04	2.20			
TOTAL	34 871 348 012,06	100	TOTAL	34 871 348 012,06	100

Tableau N° 23 : Bilan financier condensé de l'exercice 2019 (en Dinars)

ACTIF	VALEUR	%	PASSIF	VALEUR	%
VI	32 404 602 373,43	85.24	CP	27 472 509 671,10	72.27
VE	2 287 129,00	0.006	DLMT	6 194 650 647,49	16.29
VR	4 597 259 050,75	12.09	DCT	4 345 843 417,66	11.43
VD	1 008 855 183,07	2.65			
TOTAL	38 013 003 736,25	100	TOTAL	38 013 003 736,25	100

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des données internes de l'entreprise,
consultés le 08/06/2021

Avant de procéder au calcul de l'équilibre financier, il est important de donner une idée sur les composantes de la structure financière de l'entreprise et de leurs évolutions à travers la période d'étude allant de 2017 à 2019. A ce titre, en se basant sur les bilans condensés des trois années, nous constatons que pour :

➤ **Les Valeurs Immobilisées :**

D'après ces trois bilans en grandes masses, on constate que la valeur des immobilisations de l'entreprise pour chaque exercice représente une partie importante du total de l'actif. La proportion de l'actif immobilisé par rapport au total actif est estimée à plus de 85%, ce qui justifie le caractère industriel de l'entreprise.

La stabilité du taux d'immobilisation d'une année à une autre est due à la politique d'investissement de l'entreprise qui est en pleine expansion à travers ses différents programmes d'investissement, dans le cadre du raccordement de nouvelles clientèles en matière d'électricité et notamment du gaz (électrification rurale et pénétration du gaz aux villages). Et même la rénovation des réseaux déjà existants et vétustes, dans l'objectif d'améliorer la qualité du service et d'assurer sa continuité.

➤ **Les Valeurs d'Exploitation :**

Il y a lieu de signaler que la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement aux clients. En d'autres termes, la direction de distribution n'est qu'un intermédiaire entre les sociétés de production et les clients

consommateurs en assurant la mise en place d'investissements et d'infrastructures afin de mettre à la disposition des clients les deux produits : électricité et gaz.

Le montant figurant au bilan représente un stock à l'extérieur relatif au carburant (les bons des carburants) et des petites fournitures.

➤ **Les Valeurs Réalisables :**

Globalement, une stabilité est constatée par rapport au taux des créances des deux années 2017 et 2018, qui sont due aux efforts fournis et aux plans d'actions mis en œuvre par la DD, afin d'améliorer les créances (les coupures, les mises en demeures ...)

Par rapport à l'année 2019, une augmentation a été constatée. Néanmoins, il y a lieu de calculer les délais crédit clients, pour mieux analyser cette amélioration.

➤ **Les Valeurs Disponibles :**

On constate que les disponibilités sont estimées à 2% du total actif sur les trois exercices.

Au niveau de la SONELGAZ, la gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la direction générale et se base sur deux principes :

- La remontée des fonds ;
- La mise à disposition des fonds.

-La remontée des fonds veut dire que tous les fonds encaissés au niveau de la direction de distribution à travers toutes ses agences, sont virés automatiquement au compte du groupe Sonelgaz.

-La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontés sont redistribués sur toutes les directions suivant leurs besoins exprimés. La demande des fonds se fait par la division finance et comptabilité suivant les besoins exprimés au niveau DD, à savoir, le paiement des fournisseurs, la prise en charge des frais d'impôts, des charges sociales et frais de personnel.

➤ **Capitaux propres :**

Le taux des fonds propres a connu une augmentation de **67.30** % à 73,29% entre 2017 et 2018, et a connu une légère baisse en 2019, ce qui dénote une forte autonomie financière de l'entreprise.

➤ **Les Dettes à Long et à Moyen termes :**

Les dettes à long et à moyen termes, qui représente une moyenne de 16% du total actif, sont constituées des provisions pour risques et charges, ainsi que les cautionnements versés par les clients dans le cadre des contrats d'abonnement remboursables à la réalisation.

➤ **Les Dettes à Court Termes :**

Pour les dettes à court terme, il y' a lieu de préciser qu'il s'agit des dettes fournisseurs qui sont non rémunérables (sans intérêts), donc aucune charge financière n'en découle.

D'après les bilans, nous constatons que les dettes fournisseurs sont en dépréciation et passent de 16,61% en 2017 à 10,21% en 2018, ce qui signifie une amélioration dans la prise en charge des dettes fournisseurs.

Pour l'année 2019, on constate une légère augmentation passant de 10.21% à 11.43%.

- ❖ La présentation des bilans en grandes masses de la direction de distribution de Tizi Ouzou, nous permet de mener notre analyse à travers le calcul des différents équilibres financiers.

2.2 L'analyse par l'équilibre financier

Cette analyse est faite par l'étude des trois indicateurs :

- Le Fond de Roulement ;
- Le Besoin en Fonds de Roulement ;
- La Trésorerie Nette.

2.2.1 Le Fonds de Roulement

Le principal indicateur de l'équilibre financier à long terme est relatif au Fonds de Roulement. Par l'application des formules de calculs par le haut et le bas du bilan, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau N° 24 : Le Fonds de Roulement par le haut du bilan (en Dinars)

Désignation	2017	2018	2019
FP (1)	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10
DLMT (2)	5 243 520 269,22	5 752 604 823,61	6 194 650 647,49
Ressources stables (3) = (1) + (2)	27 195 981 588,44	31 308 383 959,09	33 667 160 318,59
-Emplois stables (VI) (4)	28 729 712 938,73	30 691 671 150,47	32 404 602 373,43
FRN = (3) - (4)	-1 533 731 350,29	616 712 808,62	1 262 557 945,16

Tableau N°25 : Le Fonds de roulement par le bas du bilan (Dinars)

Désignation	2017	2018	2019
Actif Circulant (1)	3 885 946 383,39	4 179 676 861,59	5 608 401 362,82
DCT (2)	5 419 677 733,68	3 562 964 052,97	4 345 843 417,66
FRN = (1) - (2)	-1 533 731 350,29	616 712 808,62	1 262 557 945,16

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 11 /06/2021.

- Nous constatons un Fonds de Roulement négatif pour l'année **2017**, cela est dû à la baisse des fonds (ressources) ce qui signifie que la DD ne peut pas couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.
- Par contre, pour l'année 2018 et 2019 on constate un FR positif cela signifie que les capitaux permanents arrivent à couvrir l'ensemble de ses actifs immobilisés ce qui est bénéfique pour la DD.

2.2.2 L'équilibre financier à court terme (Besoin en Fonds de Roulement-BFR)

Le principal indicateur de l'équilibre financier à court terme est le Besoin en Fonds de Roulement. Nous livrons, ci-après, les calculs effectués pour déterminer le BFR tout en notant que l'entreprise, durant les deux années 2017 et 2019, n'enregistre aucun concours bancaire CB.

Tableau N°26 : Le Besoin en Fonds de Roulement (en Dinars)

Désignation	2017	2018	2019
VE (1)	1 383 451,50	1 202 691,50	2 287 129,00
VR (2)	3 160 642 612,23	3 409 323 884,05	4 597 259 050,75
Besoins cycliques (1) +(2)	3 162 026 063,73	3 410 526 575,55	4 599 546 179,75
DCT (3)	5 419 677 733,68	3 562 964 052,97	4 345 843 417,66
Concours Bancaires CB (4)	-	600 000	-
Ressources cycliques (3)-(4)	5 419 677 733,68	3 562 364 052,97	4 345 843 417,66
BFR = (1+2) – (3- 4)	-2 257 651 669,95	-151 837 477,42	253 702 762,09

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 11 /06/2021.

- Nous constatons un BFR négatif pour les deux années **2017** et **2018**, l'entreprise a réalisé donc un excédent en fonds de roulement et non pas un besoin puisque les ressources à court terme couvrent largement les besoins à court terme. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme, l'équilibre financier est respecté.
- Pour l'année 2019, on constate un BFR qui est positif. Ceci est dû à l'augmentation des VE qui sont passées de **1 202 691,50** DA en 2018 à **2 287 129,00** DA en 2019.

2.2.3 L'équilibre financier immédiat (Trésorerie Nette)

Nous déterminons la TN de la SONELGAZ en utilisant les deux modes de calcul c'est-à-dire par le biais des indicateurs de l'équilibre financier et par la lecture des grandes masses du bilan financier. Ceci nous donne les résultats ci-après :

Tableau N°27 : La Trésorerie Nette (Dinars)

Désignation	2017	2018	2019
TA (1)	723 920 319,66	769 150 286,04	1 008 855 183,07
TP (2)	0,00	600 000,00	0,00
TN= (1) – (2)	723 920 319,66	768 550 286,04	1 008 855 183,07

Tableau N°28 : La Trésorerie Nette (Dinars)

Désignation	2017	2018	2019
FRN (1)	-1 533 731 350,29	616 712 808,62	1 262 557 945,16
BFR (2)	-2 257 651 669,95	-151 837 477,42	253 702 762,09
TN= (1) – (2)	723 920 319,66	768 550 286,04	1 008 855 183,07

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 11 /06/2021

- Nous constatons que la trésorerie nette est positive pour les trois années, malgré que le FR de l'année 2017 est négatif et le BFR de l'année 2019 est positif, ce qui signifie que l'entreprise a pu couvrir largement son besoin à court terme par son fonds de roulement qui représente sa liquidité.

2.3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion et détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

Dans cette analyse, on s'interrogera sur les résultats dégagés par l'activité de l'entreprise, et c'est pour cela que cette sous-section sera partagée en deux parties, dont la première sera consacrée pour l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG), la seconde partie pour l'étude de la capacité d'autofinancement (CAF).

2.3.1 Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion

Le tableau suivant représente les différents comptes des soldes intermédiaires de gestion.

Tableau N°29 : Le tableau des SIG des années 2017,2018 et 2019

Désignation	2017	2018	2019
Ventes et produits annexes	8 102 475 357,70	8 424 609 386,15	8 709 030 604,11
Production immobilisée	0,00	11 139 433,70	12 116 247,28
Subvention d'exploitation		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	0,00
Prestations reçues production Energie et matériel	- 4 903 707 399,61	- 5 057 259 393,27	- 4 873 138 759,81
I- Production de l'exercice	3 198 767 958,09	3 378 489 426,58	3 804 084 095,13
Achats consommés	- 71 015 744,58	- 90 724 026,96	- 99 898 027,45
Services extérieurs et autre consommations	- 713 195 967,18	- 798 606 513,85	- 672 193 978,42
Prestations reçues services	- 1 517 466 701,41	- 1 527 108 390,64	- 1 566 936 198,42

**Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution
du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou**

II – Consommation de l'exercice	- 2 301 678 413,17	- 2 416 438 931,45	- 2 339 028 204,29
III – Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	897 089 544,92	962 050 495,13	1 465 055 890,84
Charges de personnel	- 1 174 464 429,82	- 1 234 069 945,40	- 1 565 037 777,55
Impôts, taxes et versements assimilés	- 155 153 670,96	- 157 381 613,81	- 168 619 281,01
IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 432 528 555,86	- 429 401 064,08	- 268 601 167,72
Autres produits opérationnels	164 824 436,69	228 241 279,38	212 636 681,19
Autres charges opérationnelles	- 3 563 995,29	- 1 116 778,07	- 7 388 242,61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 721 459 019,56	- 1 909 210 346,32	- 1 631 226 645,57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues	- 132 656 847,85	0,00	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 540 871,55	19 181 881,49	58 255 276,64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies	0,00	0,00	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL	- 2 120 843 110,32	- 2 092 305 027,60	- 1 636 324 098,07
Charges financières	- 19,60	- 17,65	- 15,28
Prestations reçues frais financiers	- 3 028 626,67	0,00	0,00
VI – RESULTAT FINANCIER	- 3 028 646,27	- 17,65	- 15,28
VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(V+VI)	- 2 123 871 756,59	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITIES	8 271 840 665,94	8 683 171 980,72	8 948 114 812,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITIES	- 10 395 712 422,53	- 10 775 477 025,97	- 10 584 438 926,12
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITIES ORDINAIRES	- 2 123 871 756,59	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35
Eléments extraordinaires(produits)	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires(charges)	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES	- 132 656 847,85	0,00	0,00
X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 2 123 871 756,59	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou

➤ **Interprétation des SIG**

1) Production de l'exercice

Durant les trois années (2017,2018 et 2019), la direction de distribution a connu une augmentation dans la production. Elle est passée de 3 198 767 958,09 DA en 2017 à 3 804 084 095,13 DA en 2019.

Soit une évolution de 18.92 %. Ceci s'explique par l'augmentation des ventes des produits annexes, aussi par le raccordement de nouvelle clientèle.

2) Consommation de l'exercice

La consommation c'est tout ce que l'entreprise achète à l'extérieur sauf ce qui est financier et exceptionnel. Durant les trois années la DD a connu des sommes variantes qui est du à la production de l'exercice.

3) La valeur ajoutée

La richesse apportée par l'entreprise est de 897 089 544,92 DA en 2017, 962 050 495,13 DA en 2018 et 1 465 055 890,84 DA en 2019. Nous constatons que la valeur ajoutée a augmentée entre 2017 et 2019 soit une évolution de 63.31%.

Malgré que la VA soit positive sur les trois exercices, elle reste insuffisante pour couvrir les charges.

4) L'excédent brut de l'exploitation

Nous constatons que l'EBE est négatif durant les trois années. Cela peut être expliquée par une augmentation des charges personnelles ainsi que les impôts.

Mais a connu une amélioration qui est dû à la réduction des charges de personnel suite au départ au retraite d'un nombre important du personnel.

5) Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel représente le résultat avant charges et produits financiers. Il a été constaté des fluctuations dans les montants des trois années à savoir 2017 ,2018 et 2019. En effet, les montants sont importants, et cela est dû au nombre d'investissement réalisé annuellement par la DD.

6) Résultat financier

La DD a enregistré un résultat financier négatif durant les trois années. Elle a connu une dégradation importante durant 2018 et 2019 qui est du principalement aux prestations reçues frais financiers.

7) Résultat courant avant impôt

La DD a réalisé un résultat négatif sur les trois exercices qui est dû à l'importance des charges d'activités.

8) Résultat net de l'exercice

Les soldes des trois années représentent respectivement des pertes de – 2 123 871 756,59 DA, - 2 092 305 045,25 DA et - 1 636 324 113,35 DA en 2017,2018 et 2019.

En conclusion, le résultat de la société est déficitaire sur les trois années. Ce qui veut dire qu'elle n'est pas performante, et elle n'arrive pas à dégager un bénéfice durant ces trois exercices.

2.3.2 Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

a) Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode soustractive

Tableau N°30 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2017	2018	2019
EBE	- 432 528 555,86	- 429 401 064,08	- 268 601 167,72
+Produits d'exploitation	164 824 436,69	228 241 279, 38	212 636 681, 19
-Charges d'exploitation	3 563 995,29	1 116 778,07	7 388 242,61
+Produits financiers	0,00	0,00	0,00
-Charges financières	3 028 646,27	17,65	15,28
+Produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00
=CAF	-274 296 760,73	-202 276 580,42	-63 352 744,42

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 13 /06/2021

b) Calcul de la CAF par la méthode additive

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode additive

Tableau N°31 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2017	2018	2019
Résultat net de l'exercice	- 2 123 871 756,59	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35
Dotations aux amortissements et provisions	1 721 459 019,56	1 909 20 346,32	1 631 226 645,57
Charges d'amortissements et autres provisions reçues	132 656 847,85	0,00	0,00
Reprise sur amortissements et provisions	4 540 871,55	19 181 881,49	58 255 276,64
CAF	-274 296 760,73	-202 276 580,42	-63 352 744,42

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 13 /06/2021

➤ **Interprétation de la CAF**

Nous remarquons que la DD ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer. La capacité d'autofinancement pour ses trois années étudiées (2017/2018/2019) est négative. Cette situation s'améliore d'une année à l'autre, la CAF est passée de -274 296 760,73 en 2017 à -63 352 744,42 en 2019.

Cette valeur négative est due aux résultats déficitaires constatés lors de la période étudiée, d'une part, et de l'augmentation des immobilisations et donc des charges d'amortissement.

2.4 Analyse par les ratios

Nous essayons d'analyser la situation financière de SONELGAZ d'une manière approfondie, en se basant sur les ratios les plus significatifs.

2.4.1 Ratio de rentabilité

Tableau N°32 : Calcul des ratios de rentabilité pour les trois exercices

Désignation	Formule	2017	2018	2019
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	-9,67 %	-8,18%	-5,95%
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total Actif}}$	-6.50%	-6,00%	-4,30%

Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou

Rentabilité commerciale	<u>Résultat d'exploitation</u> Chiffre d'affaires	- 26,17%	-24,83%	-18,78%
--------------------------------	--	----------	---------	---------

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021

➤ Interprétation des résultats

1) Rentabilité économique

A travers ce tableau, on s'aperçoit que la rentabilité économique de la DD de Tizi- Ouzou reste négative sur les trois dernières années. En effet, elle était de -6.50% en 2017, est passée à -6% en 2018 et -4.30% en 2019. Cela signifie que la rentabilité est insuffisante, autrement dit ses actifs économiques ne sont pas rentables.

2) Rentabilité financière

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, la rentabilité financière est négative et cela est dû au résultat net qui l'est aussi. Donc les gestionnaires de l'entreprise ne sont pas aptes à rentabiliser les capitaux propres. Malgré que le résultat s'améliore passe de -9,67% à -5,95% entre 2017 et 2019 mais est resté négatif.

3) Rentabilité commerciale

Ce ratio exprime la rentabilité de la DD en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement non rentable pour les trois exercices. Malgré que, la DD de Tizi-Ouzou a connu une amélioration au cours de ces trois années mais est restée négative (2017 : -26,17% ; 2018 : -24,83% ; 2019 : -18,78%).

2.4.2 Ratio de liquidité

Tableau N°33 : Calcul des ratios de liquidités pour les trois exercices

Désignation	Formule	2017	2018	2019
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif Circulant} \times 100}{\text{DCT}}$	71,7%	117,31%	129,05%
Liquidité réduite	$\frac{\text{VR} + \text{VD} \times 100}{\text{DCT}}$	71,68%	117,28%	128,99%
Liquidité immédiate	$\frac{\text{VD} \times 100}{\text{DCT}}$	13,35%	21,99%	5.34%

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021.

➤ **Interprétation des résultats**

1) Liquidité générale

Nous constatons que pour l'année 2017, ce ratio est inférieur à la norme de 100%, ce qui veut dire que l'entreprise ne dispose pas d'une liquidité suffisante pour faire face à ses créanciers à court terme.

Par contre, en 2018 et 2019 ce ratio est supérieur à la norme, c'est-à-dire qu'elle dispose de la liquidité suffisante.

2) Liquidité réduite

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Nous constatons que sur l'exercice de 2017, ce ratio est inférieur à la norme de 100%.

Par contre, en 2018 et 2019 ce ratio est supérieur à la norme donc la situation financière est jugée favorable durant ces deux exercices, et cela est dû aux efforts fournis par les commerciaux dans le cadre de l'amélioration des recouvrements des créances.

3) Liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses disponibilités. Nous constatons sur les trois années (2017/2018/2019) que ce ratio est inférieur à la norme qui est de 100%. Cela s'explique que la DD ne dispose pas d'une autonomie financière pour régler ses fournisseurs.

Chaque mois, cette dernière envoie un état de toutes les factures comptabilisées à la direction générale (l'accréditif) pour mettre à sa disposition dans ses disponibilités le montant demandé pour procéder au règlement de tous ses fournisseurs.

2.4.3 Les ratios d'activités

Tableau N°34 : Calcul des ratios d'activités pour les trois exercices

Désignation	Formule	2017	2018	2019
Délais Clients	$\frac{\text{Créances clients}}{\text{Chiffre d'affaires(TTC)}} * 360j$	115,47j (3,84 mois)	116,76j (3,89 mois)	148,91j (4,96 mois)
Délais fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats (TTC)}} * 360j$	184,29j (6,14 mois)	116,62j (3,89 mois)	91,54j (3,05 mois)
Rotation de stocks	$\frac{\text{Stocks moyen}}{\text{Cout annuel des achats}} * 360j$	0.06j	0.08j	0.09j

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021

➤ **Interprétation des résultats**

1) Durée du crédit clients

D'après les résultats obtenus, nous constatons une stabilité du délai crédit client pour les deux premières années, ceci dénote une meilleure maîtrise des créances et recouvrement.

Par contre, une légère augmentation d'un mois a été enregistré en 2019, ceci est du aux difficultés rencontrées par rapports aux nombre important des clients et leurs qualités (organismes étatiques), et la désobéissance de certains clients et leur résistance au paiement.

2) Durée du crédit fournisseurs

Pour le ratio « délais fournisseurs » qui mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par les fournisseurs à l'entreprise, on remarque une dégradation dans les délais à travers les trois années passant de 184 jours en 2017 à 91 jours en 2019. Cela indique que la SONELGAZ est en mesure de respecter les exigences financières de ses fournisseurs.

3) Rotation des stocks

La durée de d'écoulement des stocks au sein de la SONELGAZ est inférieure à 1 jour durant ces trois années 2017,2018 et 2019 puisque cette entreprise n'a pas de stock important que des câbles, conteurs...

2.4.4 Les ratios de solvabilité

Tableau N°35 : Calcul des ratios de solvabilité des trois années

Désignation	Formule	2017	2018	2019
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\Sigma \text{ressources}} * 100$	67,30%	73,28%	72,27%
Capacité d'endettement	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{DLMT}} * 100$	418,65%	444,24%	443,48%
Indépendance financière	$\frac{\Sigma \text{dettes}}{\Sigma \text{bilan}} * 100$	32,69%	26,71%	27,72%

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 13 /06/2021

➤ **Interprétation des résultats**

1) Autonomie financière

Ce ratio dépasse 50% pour les trois années 2017,2018 et 2019 ce qui signifie que la DD est autonome.

2) Capacité d'endettement

Durant les trois années (2017,2018 et 2019), nous constatons que la DD dispose d'une forte capacité d'endettement ce qui signifie que la société dispose d'un montant important en matière de capitaux propres pour financer son actif sans faire appel au crédit bancaire.

3) Indépendance financière

On remarque une légère baisse de 2017 à 2018 après a connu une stabilité durant 2018 et 2019. La DD est indépendante vis-à-vis ses partenaires financiers, cela veut dire qu'elle pourra assurer le remboursement de sa dette.

Section 3 : Le tableau de bord au sein de la Sonelgaz

Le tableau de bord occupe une place importante à l'intérieur de l'entreprise, il nécessite à informer, mesurer, comprendre, apprécier des situations, évaluer les écarts, localiser les problèmes, décider et agir en apportant les corrections nécessaires de façon progressive et dynamique.

3.1 Tableau de bord achats, ventes et pertes

- **Les achats** : sont des énergies achetées par la direction de distribution de Tizi Ouzou pour répondre aux besoins de sa clientèle
- **Les ventes** : sont les énergies vendues aux abonnés en électricité et en gaz
- **Les pertes** : c'est l'énergie achetée non commercialisée (perdue), en distingue entre deux catégories de perte : les pertes techniques (agression de réseaux) et les pertes commerciales (fraude).

<p>Total(Vente) = BT+MT BT = AO+FSM Perte (Gwh) = achats (Gwh) – ventes (Gwh) Taux de perte = (pertes(Gwh) / achats(Gwh)) *100</p>

Tableau N°36 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2017 en KDA

ELECTRICITE					GAZ				
	Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
Total	1454,63	1433,5	21,13	101,47%	Total	3116,05	2852,0	364,0	109,25%
BT	1025,32	995,5	29,82	102,99%	BP	2918,12	2642,0	276,1	110,45%
AO	919,59	886	33,59	103,79%	AO	2814,40	2540,0	274,4	110,80%
FSM	105,73	110,0	- 4,27	96,11%	FSM	103,72	102,0	1,72	101,68%
MT	429,31	438,0	- 8,69	98,01%	MP	197,3	210,0	- 12,07	94,25%
Achats Nets	1690,70	1651,5	39,2	102,37%	Achats Nets	327,18	2965,0	308,1	110,39%
Pertes(GWH)	236,08	218,0	18,08	108,29%	Pertes(MTH)	157,2	113,0	44,12	139,44%
Pertes (%)	13,96%	13,20%	0,76%	105,75%	Pertes (%)	4,80%	3,8%	1%	126,31%

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021

Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou

Tableau N°37 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018 en KDA

ELECTRICITE					GAZ				
	Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
Total	1448,42	1546,0	-97,58	93,7%	Total	4100,81	3569,6	531,21	114,9%
BT	1005,02	1104,0	-98,98	91,0%	BP	3881,16	3364,6	516,56	115,4%
AO	897,81	983,0	-85,19	91,3%	AO	3747,37	3240,5	506,87	115,6%
FSM	107,20	121,0	-13,8	88,6%	FSM	133,80	124,1	9,7	107,8%
MT	443,40	442,0	1,4	100,3%	MP	219,65	205,0	14,65	107,1%
Achats Nets	1645,06	1775,0	-129,94	92,7%	Achats Nets	3983,57	3680,0	303,57	108,2%
Pertes(GWH)	196,06	229,0	-32,94	85,8%	Pertes(MTH)	-117,24	110,4	-227,64	-106,2%
Pertes (%)	11,95%	12,9%	-0,95%	-0,95%	Pertes (%)	-2,94%	3,0%	-5,94%	-5,9%

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021

Tableau N°38 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019 en KDA

ELECTRICITE					GAZ				
	Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
Total	1522,64	1479,0	43,64	103,0%	Total	4412,96	4349,7	63,26	101,5%
BT	1063,01	1050,0	13,01	101,2%	BP	4188,20	4117,7	70,5	101,7%
AO	951,82	934,5	17,32	101,9%	AO	4046,15	3966,0	80,15	102,0%
FSM	111,19	115,5	-4,31	96,3%	FSM	142,05	151,7	-9,65	93,6%
MT	459,63	429,0	30,63	107,1%	MP	224,75	232,0	-7,25	96,6%
Achats Nets	1720,45	1674,0	46,45	102,8%	Achats Nets	4488,29	4475,0	13,29	100,3%
Pertes(GWH)	197,81	195,0	2,81	101,4%	Pertes(MTH)	75,34	125,3	-49,96	60,1%
Pertes (%)	11,50%	11,65%	-0,15%	-0,15%	Pertes (%)	1,68%	2,8%	-1,12%	-1,1%

Source : Nos propres calculs effectués sur la base des documents internes de l'entreprise, consultés le 16 /06/2021

3.2 Interprétation des résultats

A) Achats, ventes et pertes électricité

- ❖ Nous remarquons que les objectifs sont atteints en 2017 et 2019 ou le cumul des ventes est supérieur aux objectifs fixés ce qui signifie que le principe d'efficacité est respecté et donc la DD est performante, contrairement à l'année 2018.
- ❖ Le taux de pertes a connu une amélioration de 0.46 pts (13,96% à 11.50%), ceci est la conséquence :
 - De la maîtrise de la relève ;

- Du traitement des signalés ayant un impact direct sur l'énergie avec l'établissement de factures hors cycle ;
- Des repasses systématiques qui s'effectuent pour la relève des absents ;
- Des conditions climatiques favorables.
- ❖ L'évolution importante des ventes FSM passant de 105,73 en 2017 à 111,19 en 2019 est dû à la facturation de quatorze récupérations d'énergie.
- ❖ L'évolution des ventes MT est justifié principalement par l'augmentation de la consommation du client ADE.

B) Achats, ventes et pertes Gaz

- ❖ La dégradation du taux de pertes cumulé est justifiée par l'évolution importante des achats, qui n'est que la conséquence des programmes mis en service dans le cadre des DP et PQLS (réserves gazométriques) mais aussi le taux de pénétration en gaz est élevé ;
- ❖ Le taux d'évolution négatif des ventes BP/FSM est du essentiellement à la baisse de la consommation moyenne des clients ;
- ❖ L'évolution négative des ventes MP est du principalement à la baisse de la consommation des clients : Eurl TIZI CERAMIQUE, Résidences universitaires TAMDA 1,2,3...etc.

Conclusion du chapitre II

Cette partie empirique nous a permis de mettre en application les notions théoriques abordées dans la partie précédente.

La pratique dans le réel nous a aidé à mieux comprendre le concept de performance, qui est un élément très important pour toute entreprise afin de savoir si elle dote d'une stratégie de développement ou pas, en se basant sur les outils d'analyse.

En effet, l'application de l'analyse financière et de ses outils tel que le tableau de bord joue un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts sur trois exercices 2017, 2018 et 2019.

La SONELGAZ, nous a permis de réaliser un diagnostic financier de celle-ci et nous a permis de mesurer sa rentabilité et sa performance financière suite à cela, nous avons constatés que la SONELGAZ n'est pas performante.



Conclusion générale

Conclusion générale

L'évaluation de la performance financière est indispensable dans chaque organisme. Vu qu'elle permet de détecter les points forts et les points faibles de cette dernière et permet la comparaison de la situation financière des entreprises du même secteur, elle vise aussi à porter un jugement sur l'activité de l'entreprise à partir d'un diagnostic établi, et dont le but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise d'électricité et du gaz « SONELGAZ », nous a permis de comprendre premièrement le concept de performance, qui est un élément important pour l'entreprise, et d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre travail.

Dans le but de contrôler et de suivre son activité de commercialisation Électricité/gaz, le service commercial de la direction de la distribution de Tizi Ouzou a établi un outil de pilotage dans lequel la performance du service est évalué à savoir le tableau de bord.

En effet, au cours de notre stage, nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et les indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TN) et la méthode des ratios et une autre sur l'analyse de l'activité (les soldes intermédiaires de gestion, la capacité d'autofinancement et la rentabilité) à travers trois exercices 2017, 2018 et 2019. Et aussi l'utilisation de tableau de bord.

Au regard de notre étude porté sur la structure financière du bilan et l'activité de la direction de distribution, nous constatons que sur les trois années étudiées, celle-ci réalise un équilibre financier immédiat (trésorerie positive). Mais ce n'est pas trop important pour la direction de distribution par le fait que la trésorerie est centralisée par la direction générale qui se base sur le principe de « la remontée des fonds » et « la mise à disposition des fonds ».

Quant à sa solvabilité, nous constatons que l'entreprise peut régler la totalité de ses dettes par l'ensemble de son actif.

Concernant sa rentabilité, nous remarquons que la direction de distribution n'est pas rentable vue qu'elle ne dégage pas une valeur ajoutée importante pour couvrir ses charges. Mais aussi, elle ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer (Sa capacité d'autofinancement est négative durant les trois années étudiées).

CONCLUSION GENERALE

En ce qui concerne le tableau de bord qui occupe une place importante à l'intérieur de l'entreprise, nous remarquons que le principe d'efficacité (le cumul des ventes est supérieur aux objectifs fixés) est respecté durant les trois années pour la vente de Gaz et pendant deux années 2017 et 2019 pour la vente d'électricité.

A travers ces résultats, nous avons apportées quelques éléments de réponse à notre problématique à travers la mise en relation entre les indicateurs de gestion et la mesure de la performance de la SONELGAZ.

En effet, à travers notre étude, il nous paraît que la SONELGAZ n'est pas performante et ce en utilisant des différents indicateurs financiers traditionnels et le tableau de bord, ce qui nous amène à confirmer partiellement nos hypothèses de recherche, car même si ces outils sont efficaces, ils restent à eux seuls insuffisants.

C'est pour cela que nous avons pris la peine de mentionner quelques recommandations, pour la SONELGAZ afin d'améliorer sa performance.

Ainsi, nous suggérons à l'entreprise SONELGAZ de :

- Augmenter les prix de vente d'énergie (actuellement, l'entreprise applique la politique de l'Etat en minimisant le prix de vente)
- Réduire le nombre de recrutements qui fait augmenter les charges salariales ;
- Faire des estimations de ventes afin de limiter les pertes financières ;
- Mettre en place un système de surveillance pour limiter les fraudes.



Bibliographies

Bibliographies

➤ **Ouvrages**

- BERLAND. N, « contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », Edition : Pearson, Paris,2008.
- BOUQUIN .H, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition : EDICEEF, 1992.
- BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003.
- BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », presses universitaires de France, collection gestion ,6ème édition, paris, 2004.
- BOUQUIN, Henri. « Le contrôle de gestion ». 8eme Editions. Paris.2008.
- CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004.
- CABY, Jérôme., HIRIGOYEN, Gérard. « La création de la valeur de l'entreprise », 2eme édition. Paris : Economica, 2001.
- DEFFAINS-CRAPSKY CATHERINE (2009), « comptabilité générale », 5ème édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003.
- DEGOS JEAN-GUY, Stéphane Griffiths, « Gestion financière de l'analyse a la stratégie », édition d'organisation Groupe Eyrolles 61boulevard saint-germain, 75240 Parsi cadex, 2011.
- ECOSIP, sous la direction de Cohendet et Al. « Cohérence, pertinence et évaluation », Economica, 1995.
- Elie COHEN, « Dictionnaire de gestion » 3ème édition, Edition La Découverte, Paris, 2004.
- GIRAUD Françoise, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Paris, 2004.
- HUBERT de la Bruselrie, « Analyse financière », 3ème Edition : DUNOD, Paris, 2006.
- HULL, John. « Gestion des risques et institutions financière ». 2°éd, Paris: Edition Pearson education. 2007.
- KHOURY, Paul. « La maitrise des états financiers ». Syscoa : de l'analyse comptable à l'analyse financière. Edition, PK et associés. 1999.
- LEGROS Georges ; « mini manuel de Finance d'entreprise », Édition : DUNOD. Paris 2010.
- LORINO. P, « Méthodes et pratique de la performance », les éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2003.
- M. LEROY, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001.
- MARION A, ET AL, « diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthode », Dunod 2012.

-Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Editons Economica, paris, 1995.

-PALARD JEAN-ETIENNE, FRANK IMBERT, « Guide pratique de l'évaluation d'entreprise », groupe Eyrolles, 2013.

-PIERRE Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance. » 2^{ém} Edition, presse de l'université du Québec., 1999.

-PIROCHON. C et LEURION.J, « analyse comptable gestion prévisionnelle », Editions : FOUCHER, Paris 1976.

-SELMER CAROLINE, « construire et défendre son budget : outils comportements », les Editions Dunod, paris, 2003.

➤ **Revues**

-Hicham ATTOUCHE, « La performance globale de l'entreprise revisitée », REVUE des économies nord Africaines N°5.

-LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995.

-MENDOZA C& AL, « tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », groupe revue fiduciaire, 2002.

-SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. « La création de valeur et performance financière ». La revue du financier. 2003.

➤ **Sites Internet**

<https://www.compta-facile.com>

<http://www.cours-gratuit.com>

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr>

<https://www.compte-pro.com>

La liste des tableaux

Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne	10
Tableau N°02 : Types de budgets.....	28
Tableau N°03 : Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.....	36
Tableau N°04 : Bilan fonctionnel en grande masse	37
Tableau N° 05 : Calcul de la marge commerciale.....	44
Tableau N°06 : Calcul de la production de l'exercice.....	45
Tableau N°07 : Calcul de la valeur ajoutée.....	45
Tableau N°08 : Calcul de l'EBE.....	46
Tableau N° 09 : Calcul du résultat d'exploitation.....	46
Tableau N°10 : Calcul du RCAI.....	47
Tableau N°11 : Calcul du résultat exceptionnel.....	47
Tableau N°12 : Calcul du résultat de l'exercice.....	48
Tableau N°13 : Calcul de plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif.....	48
Tableau N°14 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	50
Tableau N°15 : Calcul de la CAF par la méthode additive.....	51
Tableau N°16 : Calcul de la CAFG.....	52
Tableau N°17 : Calcul de l'autofinancement (AF).....	52
Tableau N°18 : Calcul de la variation du BFR.....	52
Tableau N°19 : Calcul de l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).....	53
Tableau N°20 : Structure du tableau de bord.....	60
Tableau N°21 : Bilan financier condensé de l'exercice 2017 (en Dinars).....	76
Tableau N°22 : Bilan financier condensé de l'exercice 2018 (en Dinars).....	76
Tableau N° 23 : Bilan financier condensé de l'exercice 2019 (en Dinars).....	77
Tableau N° 24 : Le Fonds de Roulement par le haut du bilan (en Dinars).....	80
Tableau N°25 : Le Fonds de roulement par le bas du bilan (en Dinars).....	80
Tableau N°26 : Le Besoin en Fonds de Roulement (en Dinars).....	81
Tableau N°27 : La Trésorerie Nette (Dinars).....	81
Tableau N°28 : La Trésorerie Nette (Dinars).....	82
Tableau N°29 : Le tableau des SIG des années 2017,2018 et 2019.....	82
Tableau N°30 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	85

Tableau N°31 : Calcul de la CAF par la méthode additive	86
Tableau N°32 : Calcul des ratios de rentabilité pour les trois exercices	86
Tableau N°33 : Calcul des ratios de liquidité pour les trois exercices	87
Tableau N°34 : Calcul des ratios d'activités pour les trois exercices	88
Tableau N°35 : Calcul des ratios de solvabilité des trois années	89
Tableau N°36 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2017 en KDA	91
Tableau N°37 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018 en KDA	92
Tableau N°38 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019 en KDA	92

La liste des figures

Figure N°01 : Le concept des critères de la performance financière	12
Figure N°02 : Calcul du fonds de roulement.....	39
Figure N°03 : Calcul du besoin en fonds de roulement.....	41
Figure N°04 : Organigramme de la SONELGAZ.....	73
Figure N°05 : Organisation de la Division Finance et Comptabilité.....	75



Annexes

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 628 580,66	4 003 838,20	4 348 606,82
Constructions (Batiments et ouvrages)		503 388 546,11	95 352 069,74	408 036 476,37	389 845 935,88
Installations techniques, matériel et outillage		33 268 629 006,93	13 008 511 917,78	20 260 117 089,15	19 792 155 916,87
Autres immobilisations corporelles		3 651 323 639,26	1 510 344 280,75	2 140 979 358,51	2 071 455 630,30
Immobilisations en cours		5 901 839 176,10		5 901 839 176,10	5 108 910 391,50
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		43 362 549 787,66	14 632 836 848,93	28 729 712 938,73	27 381 453 481,77
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 466 576 372,39	425 793 125,21	3 040 783 247,18	2 463 640 967,96
Stocks et encours		1 383 451,50		1 383 451,50	1 455 330,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		2 277 725,67	2 445 153,71	- 167 428,04	21 655 406,47
Impôts		120 026 793,09		120 026 793,09	192 664 159,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		724 517 470,90	597 151,24	723 920 319,66	722 223 013,17
TOTAL ACTIF COURANT		4 314 781 813,55	428 835 430,16	3 885 946 383,39	3 401 638 876,71
TOTAL GENERAL ACTIF		47 677 331 601,21	15 061 672 279,09	32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 106 861 713,99
compte de liaison**		21 455 340 421,96	19 492 016 741,61
TOTAL CAPITAUX PROPRES		21 952 461 319,22	19 882 275 924,88
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		135 031 867,81	122 730 013,08
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 108 488 401,41	4 669 110 554,43
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 243 520 269,22	4 791 840 567,51
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 054 086 448,67	5 138 603 487,50
Impôts		200 433 523,11	182 228 396,26
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 165 157 761,90	788 143 982,33
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 419 677 733,68	6 108 975 866,09
TOTAL GENERAL PASSIF		32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 973 349,26	3 659 069,60	4 003 838,20
Constructions (Batiments et ouvrages)		558 997 882,77	118 984 883,73	440 012 999,04	408 036 476,37
Installations techniques, matériel et outillage		38 227 550 180,71	14 486 048 872,23	23 741 501 308,48	20 260 117 089,15
Autres immobilisations corporelles		4 043 860 813,94	1 705 440 126,86	2 338 420 687,08	2 140 979 358,51
Immobilisations en cours		4 153 340 085,87		4 153 340 085,87	5 901 839 176,10
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		47 021 118 382,55	16 329 447 232,08	30 691 671 150,47	28 729 712 938,73
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 717 896 605,69	520 799 810,32	3 197 096 795,37	3 040 783 247,18
Stocks et encours		1 202 691,50		1 202 691,50	1 383 451,50
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		39 708 021,84	2 732 887,35	36 975 134,49	- 167 428,04
Impôts		175 251 954,19		175 251 954,19	120 026 793,09
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		769 841 020,94	690 734,90	769 150 286,04	723 920 319,66
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		4 703 900 294,16	524 223 432,57	4 179 676 861,59	3 885 946 383,39
TOTAL GENERAL ACTIF		51 725 018 676,71	16 853 670 664,65	34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

mercredi 26 février

1

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		25 058 658 238,22	21 455 340 421,96
TOTAL CAPITAUX PROPRES		25 555 779 135,48	21 952 461 319,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		144 580 626,98	135 031 867,81
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 608 024 196,63	5 108 488 401,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 752 604 823,61	5 243 520 269,22
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 696 724 640,42	4 054 086 448,67
Impôts		202 128 335,98	200 433 523,11
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 663 511 076,57	1 165 157 761,90
Trésorerie passif		600 000,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 562 964 052,97	5 419 677 733,68
TOTAL GENERAL PASSIF		34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 318 117,88	3 314 300,98	3 659 069,60
Constructions (Batiments et ouvrages)		671 482 485,66	133 886 596,20	537 595 889,46	440 012 999,04
Installations techniques, matériel et outillage		39 877 569 432,15	15 536 674 405,20	24 340 895 026,95	23 741 501 308,48
Autres immobilisations corporelles		4 559 128 625,55	1 903 467 543,23	2 655 661 082,32	2 338 420 687,08
Immobilisations en cours		4 852 399 073,32		4 852 399 073,32	4 153 340 085,87
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		49 997 949 035,94	17 593 346 662,51	32 404 602 373,43	30 691 671 150,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 287 129,00		2 287 129,00	1 202 691,50
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 958 304 224,27	671 279 013,22	4 287 025 211,05	3 197 096 795,37
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		37 511 073,19	5 308 380,89	32 202 692,30	36 975 134,49
Impôts		278 031 147,40		278 031 147,40	175 251 954,19
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 009 477 179,23	621 996,16	1 008 855 183,07	769 150 286,04
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		6 285 610 753,09	677 209 390,27	5 608 401 362,82	4 179 676 861,59
TOTAL GENERAL ACTIF		56 283 559 789,03	18 270 556 052,78	38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	0,00
compte de liaison**		26 969 640 323,21	25 058 658 238,22
TOTAL CAPITAUX PROPRES		27 472 509 671,10	25 555 779 135,48
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		154 491 057,67	144 580 626,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 040 159 589,82	5 608 024 196,63
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 194 650 647,49	5 752 604 823,61
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 097 499 145,82	1 696 724 640,42
Impôts		251 395 563,90	202 128 335,98
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 996 948 707,94	1 663 511 076,57
Trésorerie passif		0,00	600 000,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 345 843 417,66	3 562 964 052,97
TOTAL GENERAL PASSIF		38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		8 424 609 386,15	8 102 475 357,70
Production immobilisée		11 139 433,70	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 057 259 393,27	- 4 903 707 399,61
I - Production de l'exercice		3 378 489 426,58	3 198 767 958,09
Achats consommés		- 90 724 026,96	- 71 015 744,58
Services extérieures et autres consommations		- 798 606 513,85	- 713 195 967,18
Prestations reçues services		- 1 527 108 390,64	- 1 517 466 701,41
II - Consommation de l'exercice		- 2 416 438 931,45	- 2 301 678 413,17
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		962 050 495,13	897 089 544,92
Charges de personnel		- 1 234 069 945,40	- 1 174 464 429,82
Impôts, taxes et versements assimilés		- 157 381 613,81	- 155 153 670,96
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 429 401 064,08	- 432 528 555,86
Autres produits opérationnels		228 241 279,38	164 824 436,69
Autres charges opérationnelles		- 1 116 778,07	- 3 563 995,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 909 210 346,32	- 1 721 459 019,56
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	- 132 656 847,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 181 881,49	4 540 871,55
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 092 305 027,60	- 2 120 843 110,32
Charges financières		- 17,65	- 19,60
Prestations reçues frais financiers		0,00	- 3 028 626,67
VI - RESULTAT FINANCIER		- 17,65	- 3 028 646,27
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		8 683 171 980,72	8 271 840 665,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 10 775 477 025,97	- 10 395 712 422,53
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	- 132 656 847,85
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 092 305 045,25	- 2 123 871 756,59

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11	8 424 609 386,15
Prestations fournies production energie et matériel		- 43 923 996,45	0,00
Production immobilisée		12 116 247,28	11 139 433,70
Subvention d'exploitation		0,00	8 435 748 819,85
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 873 138 759,81	- 5 057 259 393,27
I - Production de l'exercice		3 804 084 095,13	3 378 489 426,58
Achats consommés		- 99 898 027,45	- 90 724 026,96
Services extérieures et autres consommations		- 672 193 978,42	- 798 606 513,85
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42	- 1 527 108 390,64
II - Consommation de l'exercice		- 2 339 028 204,29	- 2 416 438 931,45
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 465 055 890,84	962 050 495,13
Charges de personnel		- 1 565 037 777,55	- 1 234 069 945,40
Impôts, taxes et versements assimilés		- 168 619 281,01	- 157 381 613,81
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 268 601 167,72	- 429 401 064,08
Autres produits opérationnels		212 636 681,19	228 241 279,38
Autres charges opérationnelles		- 7 388 242,61	- 1 116 778,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57	- 1 909 210 346,32
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64	19 181 881,49
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 636 324 098,07	- 2 092 305 027,60
Charges financières		- 15,28	- 17,65
VI - RESULTAT FINANCIER		- 15,28	- 17,65
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		8 948 114 812,77	8 683 171 980,72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 10 584 438 926,12	- 10 775 477 025,97
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25

lundi 28 septembre

2019

2018

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE) Définitif

	note	2017	2016
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		9 987 112 605,07	#####
Autres encaissements		5 841 916,05	7 289 394,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		739 935 125,17	#####
Autres décaissements		323 813 747,55	#####
Intérêts et autres frais financiers payés		- 126 677,39	1 248 235,27
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		182 879 287,00	#####
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		8 746 453 038,79	#####
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		8 746 453 038,79	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		4 269 642 769,97	#####
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 4 269 642 769,97	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		12 741 925,07	20 985 175,76
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		5 739 849 394,27	#####
inter-unité décaissements		10 185 385 129,52	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 4 432 793 810,18	#####
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		- 2 263 298,00	- 4 586 077,84
Variation de trésorerie de la période		41 753 160,64	#####
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		722 778 310,26	#####
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		724 517 470,90	#####
Variation de trésorerie de la période		1 739 160,64	#####

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2018	2017
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		10 812 543 304,24	9 987 112 605,07
Autres encaissements		4 333 695,67	5 841 916,05
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		930 333 971,65	739 935 125,17
Autres décaissements		336 414 416,97	323 813 747,55
Intérêts et autres frais financiers payés		2 192 919,34	- 126 677,39
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		207 701 907,00	182 879 287,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		9 340 233 784,95	8 746 453 038,79
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		9 340 233 784,95	8 746 453 038,79
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 036 442 978,89	4 269 642 769,97
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 6 036 442 978,89	- 4 269 642 769,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		10 115 725,32	12 741 925,07
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		375 000,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		7 289 734 435,48	5 739 849 394,27
inter-unité décaissements		10 558 542 416,82	10 185 385 129,52
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 259 067 256,02	- 4 432 793 810,18
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		0,00	- 2 263 298,00
Variation de trésorerie de la période		44 723 550,04	41 753 160,64
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		724 517 470,90	722 778 310,26
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		769 241 020,94	724 517 470,90
Variation de trésorerie de la période		44 723 550,04	1 739 160,64

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	n	2019	2018
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		10 058 732 983,64	#####
Autres encaissements		18 703 615,05	#####
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		814 323 545,02	#####
Autres décaissements		423 406 289,77	#####
Intérêts et autres frais financiers payés		1 715 551,72	#####
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		171 264 315,74	#####
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		8 666 726 896,44	#####
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		8 666 726 896,44	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 908 590 489,82	#####
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 908 590 489,82	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		11 412 367,27	#####
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	#####
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 362 230 703,75	#####
inter-unité décaissements		9 889 647 537,61	#####
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 5 516 004 466,59	#####
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		- 1 895 781,74	0,00
Variation de trésorerie de la période		240 236 158,29	#####
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		769 241 020,94	#####
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 009 477 179,23	#####
Variation de trésorerie de la période		240 236 158,29	#####



Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel sur la performance financière de l'entreprise	4
Introduction du chapitre I.....	4
Section 1 : concept de la performance : définition, mesures, typologies et dimensions.....	5
1.1 Définition de la performance.....	5
1.2 Les mesures de la performance.....	6
1.3 Les typologies de la performance.....	7
1.3.1 La performance organisationnelle.....	8
1.3.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	8
1.3.3 La performance humaine.....	8
1.3.4 La performance sociétale.....	9
1.3.5 La performance commerciale.....	9
1.3.6 La performance financière.....	9
1.3.7 La performance économique.....	10
1.4 Les dimensions de la performance.....	10
Section 2 : Notions de base sur la performance financière.....	11
2.1 Définition de la performance financière de l'entreprise.....	11
2.2 Critères de la performance financière.....	11
2.2.1 L'efficacité.....	12
2.2.2 L'efficacité.....	13
2.2.3 L'économie des ressources ou pertinence.....	13
Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....	15
3.1 Les indicateurs de la performance financière.....	15
3.1.1 Définition.....	15
3.1.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	15
3.1.3 Les différents types d'indicateurs.....	16

3.1.3.1	Indicateur de moyens.....	16
3.1.3.2	Indicateurs de résultats.....	16
3.1.3.3	Indicateurs de contexte.....	16
3.2	Déterminants de la performance financière.....	19
3.2.1	La politique financière de l'entreprise.....	20
3.2.2	La Compétitivité.....	21
3.2.3	La création de valeur.....	22
	Conclusion du chapitre I.....	23
	Chapitre II : Outils et modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.....	24
	Introduction du chapitre II.....	24
	Section 1 : Les outils du pilotage de la performance financière.....	25
1.1	Le budget.....	25
1.1.1	Définition du budget.....	25
1.1.2	Objectifs du budget.....	26
1.1.3	Typologie et processus d'élaboration des budgets.....	27
1.1.3.1	Typologie de budgets.....	27
1.1.3.2	Processus d'élaboration des budgets.....	28
1.2	Les états financiers.....	31
1.2.1	Le Bilan.....	31
1.2.1.1	Structure du bilan.....	32
1.2.1.1.1	L'actif.....	32
1.2.1.1.2	Le passif.....	34
1.2.1.2	Approches du bilan.....	35
1.2.1.2.1	L'approche fonctionnelle.....	35
1.2.1.2.2	L'approche patrimoniale.....	38
1.2.1.3	L'équilibre financier du bilan.....	38
1.2.1.3.1	Le fonds de roulement (FR).....	38
1.2.1.3.2	Le Besoin en fonds de roulement (BFR).....	40
1.2.1.3.3	La trésorerie nette.....	42
1.2.2	Le compte de résultat.....	43
1.2.2.1	Définition du compte de résultat.....	43
1.2.2.2	Les soldes intermédiaires de gestion.....	44

1.2.2.2.1 La marge commerciale (MC).....	44
1.2.2.2.2 La production de l'exercice.....	44
1.2.2.2.3 La valeur ajoutée.....	45
1.2.2.2.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	45
1.2.2.2.5 Résultat d'exploitation.....	46
1.2.2.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI).....	46
1.2.2.2.7 Résultat exceptionnel.....	47
1.2.2.2.8 Résultat de l'exercice.....	47
1.2.2.2.9 Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif.....	48
1.2.3 Le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE).....	49
1.2.3.1 La capacité d'autofinancement (CAF).....	49
1.2.3.2 La capacité d'autofinancement globale (CAFG).....	51
1.2.3.3 L'autofinancement (AF).....	52
1.2.3.4 La variation du besoin de fond de roulement.....	52
1.2.3.5 L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).....	53
1.3 Les ratios de mesure.....	53
1.3.1 Les ratios de rentabilité.....	54
1.3.1.1 La rentabilité d'exploitation.....	54
1.3.1.2 La rentabilité économique.....	54
1.3.1.3 La rentabilité financière.....	54
1.3.2 Les ratios de liquidité.....	55
1.3.2.1 La liquidité générale.....	55
1.3.2.2 La liquidité relative.....	55
1.3.2.3 La liquidité immédiate.....	55
1.3.3 Les ratios de solvabilité.....	55
1.3.3.1 L'autonomie financière.....	56
1.3.3.2 Ratio de remboursement des dettes à long terme.....	56
1.3.3.3 Ratio d'indépendance financière.....	56
1.3.4 Les ratios d'activité.....	56
1.3.4.1 Les ratios de rotation des stocks.....	57
1.3.4.2 Les ratios de recouvrement des créances.....	57
1.3.4.3 Ratio de règlement des dettes fournisseurs.....	57

1.4 Les tableau de bord.....	57
1.4.1 Définition du tableau de bord.....	58
1.4.2 Les objectifs du tableau de bord.....	58
1.4.3 Les différents types de tableau de bord.....	59
1.4.3.1 Le tableau de bord physique.....	59
1.4.3.2 Le tableau de bord fonctionnel.....	59
1.4.3.3 Le tableau de bord de direction.....	60
1.4.3.4 Le tableau de bord de performance.....	60
1.4.4 La structure de tableau de bord.....	60
Section 2 : Le processus d'évaluation d'entreprise.....	61
2.1 Collecter l'information.....	61
2.2 Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise.....	61
2.3 Choisir la bonne méthode d'évaluation.....	62
2.4 Elaborer un Business Plan.....	62
2.5 Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation.....	63
2.6 Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur.....	63
2.7 Négocier et fixer un prix de cession.....	63
Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.....	64
3.1 Le modèle d'Altman.....	64
3.2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G. B. Stewart.....	65
Conclusion du chapitre II.....	66
Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou.....	67
Introduction du chapitre III.....	67
Section 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ.....	68
1.1 Historique et évolution de la SONELGAZ.....	68
1.2 Présentation de l'organisme d'accueil.....	72
1.2.1 Organisation de la direction de distribution d'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou.....	72
1.3 Présentation de la division des finances et de la comptabilité (DFC).....	74
1.3.1 Organisation de la DFC.....	74
Section 2. Présentation et analyse de la situation financière de la SONELGAZ.....	76
2.1 L'étude des bilans.....	76

2.2 L'analyse par l'équilibre financier.....	79
2.2.1 Le Fonds de Roulement.....	79
2.2.2 L'équilibre financier à court terme (Besoin en Fonds de Roulement-BFR).....	80
2.2.3 L'équilibre financier immédiat (Trésorerie Nette).....	81
2.3 Analyse des soldes intermédiaires de gestion et détermination de la capacité d'autofinancement (CAF).....	82
2.3.1 Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion.....	82
2.3.2 Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF).....	85
2.4 Analyse par les ratios.....	86
2.4.1 Ratio de rentabilité.....	86
2.4.2 Ratio de liquidité.....	87
2.4.3 Ratio d'activité.....	88
2.4.4 Ratio de solvabilité.....	89
Section 3 : Le tableau de bord au sein de la Sonelgaz.....	91
3.1 Tableau de bord achats, ventes et pertes.....	91
3.2 Interprétation des résultats.....	92
Conclusion du chapitre III.....	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographies	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	
Tables des matières	