



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵓⵎⵓⵍⵓⵔ ⵎⴰⵎⵎⴰⵔⵉ ⵏ ⵜⴰⵣⵉⵓⵣⵓ  
UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET

COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET

COMPTABILITES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et

Comptabilités

Option : Finance d'entreprise

**Thème :**

La gouvernance d'entreprise et sa relation avec la performance financière

Cas : L'algérienne des eaux ADE (BOUIRA)

**Réalisé par :**

BOUTOUGHMAS Adem

**Dirigé par :**

ALLAG Yassine

**Présenté devant le jury composé de :**

- Président : Dr GUELMINE Hichem
- Examineur : Dr OUNASSI Hassene
- Rapporteuse : Dr ALLAG Yassine

Promotion :2024/2025

# REMERCIEMENTS

*Nous exprimons notre profonde gratitude à Dieu, le Tout-Puissant, pour nous avoir donné la force et la patience nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.*

*À l'issue de cette entreprise, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes avec lesquelles nous avons échangé et qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.*

*Un merci tout particulier à Monsieur **Allag yassine** dont l'encadrement précieux a été essentiel. Ses conseils avisés, sa patience et sa confiance ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de notre travail de recherche.*

*Enfin, nos sincères remerciements vont à nos familles, en particulier à nos parents pour leur soutien moral, financier, et leurs sacrifices. À nos frères, sœurs, et amis qui nous ont accompagnés, aidés, soutenus, et encouragés tout au long de cette aventure.*

# DÉDICACE :

*Je souhaite sincèrement ce travail à :*

*À mes précieux parents, qui ont sacrifié tant de moyens pour me permettre d'atteindre ce niveau ; leur amour, leurs encouragements tout au long de mes études ont enfin porté leurs fruits, et j'ai pu les rendre fiers de moi. Leur soutien indéfectible, leur confiance totale, leur patience, leur tendresse et leur amour infini sont des trésors inestimables.*

*À ma sœur et à mes frères, pour leur amour, leur soutien et leur présence essentielle dans ma vie.*

*À toute ma famille, mes proches, et à ceux qui m'entourent de leur amour et de leur vivacité.*

*À tous mes amis, au nom de l'amitié qui nous unit et des souvenirs inoubliables que nous partageons.*

*À l'ensemble de la promotion de (Finance d'entreprise), pour les moments partagés et le soutien mutuel durant cette aventure académique .*

## Listes des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
01	Logique de la performance	32
02	L'organigramme général de l'ADE	59
03	Présentation graphique de FRNG	69
04	Présentation graphique de BFR	70
05	Présentation graphique de TN	72
06	Présentation graphique de FRNG, BFR, TN	73
07	Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires ( 2021-2023)	74
08	Représentation graphique de l'évolution de la production de l'exercice	76
09	Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	77
10	Représentation graphique de l'évolution de l'EBE	78
11	Représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel	79
12	Représentation graphique de l'évolution de résultats courant avant impôts	80
13	Représentation graphique de l'évolution de résultat Net	81
14	Présentation graphique de CAF	84

# Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Autre mécanisme de gouvernance d'entreprise	29
02	Schématisation du bilan financier	37
03	La structure standard du bilan des grandes masses	37
04	Les Ration de la structure financière	43
05	Les Ration de rentabilité	44
06	Ration d'activité	45
07	Les Ration de liquidité	46
08	Tableau des soldes intermédiaires de gestion	50
09	Actifs au 31/12 des années 2021/2022/2023	63
10	Passif au 31/12 des années 2021/2022/2023	65
11	Bilan en grande masse de l'ADE pour l'année 2021	66
12	Bilan en grande masse de l'ADE pour l'année 2022	66
13	2 Bilan en grande masse de l'ADE pour l'année 023	67
14	Calcul des capitaux permanents de l'entreprise	68
15	Calcul de fond de roulement de l'ADE par le haut du bilan	69
16	Calcul du fond de roulement de l'ADE par le bas du bilan	69
18	Calcul de BFR de l'ADE	70
19	Calcul de TN	71
20	Calcul de TN	71
21	Evolution du chiffre d'affaires de l'ADE	74
22	La production de l'exercice	75
23	L'évolution de la valeur ajoutée	76
24	L'excédent brut d'exploitation	77
25	Résultat opérationnel	78
26	Résultat Ordinaire avant impôts	79
27	Résultat Net	81
28	Soldes intermédiaires de gestion	82
29	Calcul de la CAF par la méthode soustractive	83
30	Calcul de la CAF par la méthode additive	83
31	Calcul des ratios de structure financière	85
32	Calcul des ratios de liquidité	86
33	Calcul des ratios de rentabilité	87
34	Calcul des ratios de rotation	88

## *Listes des abréviations*

- FRNG** : Fonds de roulement net global.
- BFR** : Besoin en fonds de roulement.
- BFRE** : Besoin de financement d'exploitation.
- BFRHE** : Besoin de financement hors exploitation.
- TN** : Trésorerie net.
- EBE** : Excédent brut d'exploitation.
- CAF** : Capacité d'autofinancement.
- DCT** : Dettes à court terme.
- DMLT** : Dettes à moyen et long terme.
- MC** : La marge commerciale.
- PE** : Production de l'exercice.
- RAF** : Ratio d'autonomie financière.
- RCAI** : Résultat courant avant impôts.
- CP** : Capitaux propres.
- CPe** : capitaux permanent
- RD** : Ratio d'endettement.
- RE** : Résultat d'exploitation.
- RE** : Résultat exceptionnel.
- RRF** : Ratio de rentabilité financière.
- RLI** : Ratio de liquidité immédiate
- RLG** : Ratio de liquidité générale.
- RFP** : Ratio de financement permanent.
- RFP** : Ratio de financement propre.
- RLR** : Ratio de liquidité réduite.
- RRC** : Ratio de rentabilité commerciale.
- RRC** : Ratio de rotation des clients.

**RRE** : Ratio de rentabilité économique.

**VA** : Valeur ajoutée.

**VD** : Valeur disponible.

**VE** : Valeur d'exploitation.

**VR** : Valeur réalisable.

**RRF** : Ratio de rotation des fournisseurs.

**RRS** : Ratio de rotation des stocks.

**RSG** : Ratio de solvabilité générale.

**TFT** : Tableaux des flux de trésorerie

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre 01</b> : les notions générales et aux concepts fondamentaux de la gouvernance	
D'entreprise.....	04
<b>Introduction</b> .....	04
<b>Section 01</b> : la définition et les concepts associés à la gouvernance.....	06
<b>Section 02</b> : théories fondamentales de la gouvernance d'entreprise .....	14
<b>Section 03</b> : les principaux mécanismes de cette gouvernance.....	21
<b>Conclusion</b> .....	
<b>Chapitre 02</b> : les concepts de base et les indicateurs de mesure de la performance	
Financière ainsi que leur lien avec la gouvernance des entreprises.....	29
<b>Introduction</b> .....	29
<b>Section 01</b> : définir la performance financière.....	30
<b>Section 02</b> : présentera les indicateurs de mesure de cette performance .....	37.
<b>Section 03</b> : la relation entre la gouvernance et la performance financière de L'entreprise.....	51
<b>Conclusion</b> .....	
<b>Chapitre 03</b> : le lien entre la performance financière et la gouvernance au sein de « ADE » Bouira.....	55
<b>Introduction</b> .....	55
<b>Section 01</b> : présentation et gouvernance de l'entreprise .....	55
<b>Section 02</b> : analyse des bilans et mesure de la performance financière .....	62
<b>Conclusion</b> .....	88
<b>Conclusion générale</b> .....	89

# **Introduction générale**

## **Introduction générale :**

L'entreprise peut être considérée comme un système où les luttes de pouvoir se déroulent en interaction avec son environnement. Depuis les années 1990, nous avons été témoins de la chute soudaine de grandes entreprises, souvent causée par des scandales financiers et des crises systémiques. Ces effondrements entraînent des conséquences concrètes qui touchent tous les acteurs de l'entreprise : les actionnaires, les dirigeants, les employés, ainsi que les institutions publiques dans un sens plus large.

Pour gérer et adapter cette chaîne relationnelle complexe qui inclut divers systèmes, dont l'entreprise, il est nécessaire d'établir un cadre organisationnel que l'on désigne sous le terme de gouvernance d'entreprise.

Le terme « gouvernance » est désormais largement utilisé et résonne non seulement dans le monde des affaires, mais également dans divers domaines politiques et sociaux.

Depuis les années 1990, la gouvernance des entreprises a pris de l'ampleur, avec pour mission principale d'organiser le fonctionnement des entreprises, en surveillant et, si nécessaire, en révoquant les dirigeants ou en régulant leur comportement. Les dirigeants ont la responsabilité d'établir un système de gestion efficace afin de coordonner les relations tant internes qu'externes à l'entreprise. Aujourd'hui, le management doit de plus en plus tenir compte des attentes variées des parties prenantes pour garantir la performance économique, sociale et financière de l'entreprise.

La gouvernance vise à établir une vision stratégique partagée, dans le but de créer une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses employés et ses actionnaires. Cela contribue à améliorer le climat interne de l'entreprise et à renforcer les relations entre les différentes parties prenantes, tout en réduisant divers coûts. De plus, l'évaluation de la performance repose sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Les indicateurs qualitatifs concernent la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et l'engagement des employés. En revanche, les indicateurs quantitatifs se rapportent aux ratios de rentabilité économique et financière, qui permettent d'évaluer la performance financière, un aspect crucial pour tous les acteurs en contact avec l'entreprise. En Algérie, la prise de conscience des enjeux liés à la gouvernance d'entreprise a rapidement progressé, en lien avec la transition vers une économie de marché moderne et performante. L'économie algérienne possède un potentiel de croissance et de développement significatif en dehors du secteur des hydrocarbures. Pour libérer ce potentiel, plusieurs initiatives ont été mises en place ces dernières années, notamment d'importants investissements publics pour renforcer les infrastructures et des mesures réglementaires favorables aux entreprises.

De manière générale, toutes les entreprises algériennes doivent adhérer aux principes d'une gouvernance efficace. Elles doivent s'assurer de créer les conditions internes nécessaires à leur performance, d'attirer les financements et les ressources rares indispensables à leur développement, tout en garantissant la visibilité et la stabilité requises pour leur pérennité.

La gouvernance d'entreprise soulève des questions essentielles, notamment concernant la composition et l'organisation des conseils d'administration, la transparence des

informations fournies au marché, la rémunération des dirigeants, ainsi que la création de valeur. L'objectif de la gouvernance d'entreprise est de définir des mécanismes solides qui assurent la durabilité de l'entreprise, en minimisant les risques liés aux fluctuations du marché et en évitant les défaillances internes qui peuvent impacter sa performance financière.

### **La Problématique de recherche :**

Dans ce contexte, notre problématique s'est construite autour de l'interrogations suivante :

#### **« Comment les pratiques de gouvernance d'entreprise influencent-elles la performance financière des entreprises ?**

Afin de bien cerner et pouvoir répondre à cette problématique , des questions sous jacents ont été soulevées , tels que :

1. Comment la composition du conseil d'administration peut-elle influencer les résultats financiers d'une entreprise ?
2. Quel est l'impact de la transparence des informations financières sur la confiance des investisseurs ?
3. En quoi les incitations financières des dirigeants affectent-elles la performance à long terme d'une entreprise ?

### **Hypothèse :**

Les hypothèses retenues dans cette étude peuvent être formulées de la manière suivante :

1. entraîne une amélioration de la performance financière en garantissant une utilisation optimale des ressources.
2. La mise en œuvre de pratiques de transparence et d'éthique dans la gouvernance d'entreprise favorise la confiance des investisseurs, ce qui peut se traduire par une meilleure performance financière.

### **L'objectif de recherche :**

Objectif de notre recherche La démarche de traiter ce thème est clairement de déterminer le concept de la Gouvernance d'entreprise, ses mécanismes, et sa relation avec la performance financière de L'entreprise.

Sur le plan théorique : il s'agit de situer la gouvernance des entreprises tout En déterminant ses principales Objectif de notre recherche

La démarche de traiter ce thème est clairement de déterminer le concept de la Gouvernance d'entreprise, ses mécanismes, et sa relation avec la performance financière de L'entreprise.

## **Structure de mémoire :**

Nous allons organiser notre travail de la manière suivante :

Le premier chapitre sera dédié aux notions générales et aux concepts fondamentaux de la gouvernance d'entreprise. Il sera divisé en trois sections : la première abordera la définition et les concepts associés à la gouvernance, la deuxième section traitera des théories fondamentales de la gouvernance d'entreprise, et la troisième se concentrera sur les principaux mécanismes de cette gouvernance.

Le deuxième chapitre portera sur les concepts de base et les indicateurs de mesure de la performance financière ainsi que leur lien avec la gouvernance des entreprises. Ce chapitre sera également divisé en trois sections : la première visera à définir la performance financière, la deuxième présentera les indicateurs de mesure de cette performance, et enfin, la troisième section explorera la relation entre la gouvernance et la performance financière de l'entreprise.

Le Chapitre 03 sera dédié sur le lien entre la performance financière et la gouvernance au sein de « ADE » Bouira. Ce chapitre sera divisée en deux sections la première visée à la présentation et gouvernance de l'entreprise, la deuxième consiste sur l'analyse des bilans et mesure de la performance financière.

***Chapitre 01 :***  
***notions générales et aux concepts***  
***fondamentaux de la gouvernance***  
***d'entreprise .***

La gouvernance n'est pas un sujet nouveau. En témoigne cette citation d'Adam Smith datant du 18<sup>e</sup> siècle, qui alertait déjà sur le risque de dérives que peuvent commettre les dirigeants salariés de sociétés. Risque qui sera conceptualisé, bien plus tard au 20<sup>e</sup> siècle, sous forme du fameux problème d'agence ou de gouvernance, opposant actionnaires-propriétaires de l'entreprise à ses dirigeants salariés.

Pourtant, comme discipline scientifique et dans son acception moderne, l'émergence de la gouvernance d'entreprise est étroitement liée à l'apparition et au développement des sociétés modernes telles qu'elles sont connues aujourd'hui. <sup>1</sup>En effet, la gouvernance d'entreprise est un thème relativement récent du domaine de la gestion qui remonte à la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Ses fondements trouvent leur origine dans les travaux de Bearle et Means sur les entreprises modernes<sup>2</sup> datant des années 1930. A cette époque, une tendance se dégagait, dans les grandes entreprises américaines, à la séparation entre contrôle et gestion. Cette séparation avait induit une certaine domination des dirigeants en termes de pouvoir de décision vis-à-vis des actionnaires.

Par la suite, cette tendance s'est accentuée à la faveur des mouvements de croissance à l'international des entreprises orchestrés par les managers dirigeants, dans les années 1960 et 1970, pour contribuer à l'apparition de grands groupes industriels<sup>3</sup>. Bref c'était l'avènement de l'entreprise Managériale<sup>4</sup> ou du managerialisme<sup>5</sup> et le règne des managers organisateurs<sup>6</sup> ou technocrates, ceux-ci prenant de plus en plus de pouvoir, grâce à leur expertises et aux informations que leur procure le terrain, devant des actionnaires de plus en plus dispersés et aux droits minimes.

Cependant ce modèle de gestion avait largement démontré ses limites dès le début des années 1970 avec la crise du capitalisme<sup>7</sup> et les contre performances des grands groupes occidentaux face à la concurrence Japonaise ce qui avait précipité l'apparition de clivages entre actionnaires et Gestionnaires et la remise en cause du pouvoir et de la légitimité de ces derniers en termes de décision de gestion. Ce phénomène a été théorisé par les auteurs sous le nom de problème d'agence<sup>8</sup>, lequel est considéré d'ailleurs comme le fondement théorique majeur de la gouvernance d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Adrien Cadbury, corporate governance and chairmanship, Oxford university press, 2002, UK

<sup>2</sup> Bearle et Means, The Modern Corporation and Private Property, 1932 ;

<sup>3</sup> Bainbridge, Stephen M., The new corporate governance in theory and practice, Oxford University Press, 2008, UK .

<sup>4</sup> Galbraith, dans The New Industrial State (1974), explique l'évolution du capitalisme par le développement des grands groupes industriels, qui est l'œuvre des managers qu'il qualifie de visible hand .

<sup>5</sup> Bainbridge, Stephen M. The new corporate governance in theory and practice, Oxford University Press, 2008, UK.

<sup>6</sup> Albert. Michel, l'irruption du corporate governance, entretien avec Eric le Boucher, revue D'économie financière n°31, 1994.

<sup>7</sup> Conséquence du choc pétrolier du début des années 1970

<sup>8</sup> De Jensen et Meckling dans les années 1980

Dès les années 1990, devant l'échec du modèle de gestion précédent et suite aux grandes difficultés connues par de nombreuses entreprises en terme de Management, ayant causé la perte des intérêts des actionnaires , pouvoirs Publics, législateurs, entreprises et juristes , d'abord aux USA, puis dans le Reste du monde , avaient réfléchi à la mise au point des premiers dispositifs Institutionnels et opérationnels et autres cadres juridiques dans l'objectif de Mieux encadrer et délimiter le pouvoir de décision et contrôler le Comportement des dirigeants d'entreprises. C'est ce qui constitue les Premiers jalons de la corporate governance .C'est ainsi qu'on a pu assister ,Dans différents pays<sup>1</sup> à l'apparition des premiers codes de gouvernance Visant l'encadrement des activités des sociétés et la protection des droits des Actionnaires .

Les années 2000 ont été marquées par un fort regain intérêt pour la Gouvernance en raison, d'une part ,des scandales financiers et des fraudes Comptables de grands groupes internationaux<sup>2</sup>, qui avaient remis en cause La crédibilité de leurs cadres dirigeants et de leurs conseils d'administration et Terni considérablement leur image, mais aussi interrogé par la même sur L'efficacité des codes de gouvernance en vigueur ; et d'autre part, sous L'impulsion des investisseurs institutionnels<sup>3</sup>, devenus trop dominants dans

L'actionnariat des groupes et de plus en plus exigeants en termes de contrôle De gestion et de performance financière à court terme .

S'ensuit par la suite une large prise de conscience auprès des entreprises Quant à la nécessité d'adopter de bonnes pratiques en matière de Gouvernance, avec comme objectif un regain de crédibilité aux yeux de leurs différentes parties prenantes et de confiance des investisseurs, acteurs Indispensables de financement.

Aujourd'hui la gouvernance d'entreprise est un terme en vogue aussi bien Dans le milieu académique que dans le milieu des affaires. Il fait référence à L'ensemble des règles, normes, processus et mécanismes ayant comme but D'organiser et de régir les relations entre les actionnaires, la direction et le Conseil d'administration, en particulier, et entre les actionnaires et les autres Parties prenantes, en général. La finalité de la gouvernance est de créer de la Valeur pour l'entreprise sur le long terme.

Sur le plan pratique, et au niveau des entreprises modernes, la gouvernance Est organisée autour de trois acteurs principaux qui sont :les actionnaires, le Conseil d'administration<sup>4</sup> et la direction. Elle fonctionne selon le schéma type Suivant : les actionnaires nomment et contrôlent le conseil d'administration. Celui-ci fixe la stratégie, oriente, conseille et contrôle les dirigeants managers En matière de gestion et d'information financière et il en rend compte aux Actionnaires. La direction est chargée de la gestion opérationnelle dont elle Rend compte au conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Avec notamment les USA et le reste des pays anglo-saxons

<sup>2</sup> Voir les faillites de Enron et World com aux USA en 2001

<sup>3</sup> Organismes qui collectent et gèrent les épargnes des particuliers

<sup>4</sup> L'organe principal de la gouvernance. Il est composé d'administrateurs représentant les

Parties prenantes et ayant des compétences multiples en gestion.

## Section 01 : Généralité sur la gouvernance de l'entreprise

Avant d'expliquer les concepts de gouvernance d'entreprise, l'origine de ce sujet remonte au débat initié par BERLE et MEANS (1932) concernant les implications de la séparation des fonctions de propriété et de décision. Cette division a engendré des conflits d'intérêts entre les membres de l'organisation, notamment les propriétaires et les dirigeants. Cette préoccupation croissante a conduit à l'émergence d'un nouveau paradigme de gouvernance d'entreprise, motivé par la nécessité de concilier des intérêts souvent opposés au sein des entreprises, tels que ceux des actionnaires et des dirigeants.

### 1. Définitions et historique de la gouvernance d'entreprise

#### 1.1 Définition de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise expression aux contours encore incertains, traduit Aujourd'hui communément admise du terme anglo-saxon « Corporate gouvernance », il N'a pas de définition universelle et reconnue par tous du fait qu'il n'a pas une unanimité Ainsi qu'il est pluriel et complexe.

La gouvernance des entreprises est définie différemment par plusieurs auteurs, Nous vous présentons ici celles qui nous paraissent les plus pertinentes :

**-Rapport Cadbury(1992)<sup>1</sup>** : définit la gouvernance comme le bon système Par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées .

**-CHARREAUX (1996, p.3)** : « Le gouvernement des entreprises recouvre L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et D'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et Définissent leur espace discrétionnaire. »

**- SHLEIFER et VISHNEY (1997)** : une définition axée sur la maximisation De la valeur actionnariale. La gouvernance de l'entreprise est l'ensemble des mécanismes Qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant Une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants.

**-Le cercle des économistes<sup>2</sup>**: une définition intégrant l'aspect Comportemental

« Il s'agit des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, Ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des Objectifs de l'entreprise. », citée par CABANE (2013, p.23) .

**-Pierre-Yves Gomez (2009)** : La gouvernance d'entreprise est définie Comme étant un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui

---

<sup>1</sup> **Le rapport Cadbury** : est un rapport du « Comité sur les aspects financiers de la gouvernance d'entreprise », Présidé par ADRIAN CADBURY, qui formule des recommandations sur l'organisation des conseils D'administration et des systèmes comptables en vue d'atténuer les risques liés à la gouvernance d'entreprise.

<sup>2</sup> Le **Cercle des économistes** est un cercle de réflexion, association loi de 1901, fondé en 1992, à l'initiative De JEAN-HERVE LORENZI qui réunit actuellement trente économistes et universitaires. Association à but Non lucratif, sa mission est d'organiser et de promouvoir un débat économique ouvert et accessible à tous

délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise.

**-IT Gouvernance Institute** : une définition centrée sur la stratégie et la Responsabilité.

« La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. », citée par CABANE (2013, p.24)

**-D'après Roland Pérez (2009)** : « La gouvernance c'est en quelque sorte le management du management, un méta Management. » Cette définition pose clairement le problème du contrôle des mandataires sociaux et des conditions dans lesquelles ils exercent leurs mandats. Citée par CABANE (2013, p.24)

**-Et selon l'OCDE<sup>1</sup>(1999, p.11)** : La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances ».

## 1.2 historique de la gouvernance :

Le concept de gouvernance a des origines anciennes et diverses, remontant au grec ancien avec le terme « kubernan » signifiant piloter un char ou un navire, qui a évolué en « gubernare » en latin pour décrire le gouvernement des hommes.

Ce concept s'est ensuite décliné dans différentes langues telles que le français (gouverner, gouvernement, gouvernance), l'anglais (government, govern, governance) et l'espagnol (gobernar, gobernanza). En ancien français, « gouvernance » était initialement utilisé comme synonyme de « gouvernement » au XIII<sup>e</sup> siècle, puis a été associé à des territoires spécifiques en France avant de se référer à la charge de gouvernance.

En Grande-Bretagne, le terme « gouvernance » est apparu plus tard, au XIV<sup>e</sup> siècle, et a été progressivement remplacé par « gouvernement ». Il faut attendre les années 1980 pour que le terme « gouvernance » fasse son retour. La gouvernance d'entreprise s'est développée aux États-Unis et au Royaume-Uni à partir des années 1990, suite à des faillites et des scandales, et a été étudiée en profondeur avec la parution de rapports sur la gouvernance, comme le rapport Cadbury. Les scandales financiers des années 2000 ont renforcé la nécessité d'une gouvernance solide pour prévenir les crises économiques.

---

<sup>1</sup>OCDE : le rapport remis en 1998 à l'OCDE par le groupe consultatif du secteur privé sur le gouvernement d'entreprise, qui a élaboré un ensemble des principes qui sont inspirés de l'expérience acquise par les pays Membres de l'OCDE, ainsi que des travaux réalisés au sein de l'organisation

## **2. Les conditions et principes de mise en œuvre de la Gouvernance :**

### **2.1 les conditions de mise en œuvre :**

Selon CABABNE (2013, p.15), il existe cinq facteurs essentiels nécessaires à L'émergence d'un vrai processus de gouvernance : le démembrement du droit de propriété, La complexité des opérations, la complexité des situations, le niveau du risque et la force du Management.

#### **-Le démembrement du droit de propriété :**

La division traditionnelle du droit de propriété en « L'abusus », « Le fructus » et « L'usus » était suffisante lorsque ces éléments étaient unifiés sous une seule personne et que les activités se déroulaient dans des contextes économiques simples, rendant la gouvernance peu nécessaire. Cependant, la séparation de ces droits entre la propriété et l'exécution a engendré le besoin pour les propriétaires de mettre en place des mécanismes de gouvernance : ne s'occupant plus directement de la gestion de l'entreprise, ils cherchent à en contrôler l'orientation et l'évolution.

#### **-La complexité des situations :**

« Les entreprises sont souvent confrontées à des défis internes complexes qui dépassent le simple contexte économique. Ces situations peuvent inclure des conflits entre actionnaires, des transitions générationnelles dans les entreprises familiales, des périodes de crise ou de changement important, comme des fusions-acquisitions, ou encore des moments où les dirigeants se sentent isolés.

Pour naviguer efficacement dans ces périodes de turbulence, il est crucial de ne pas s'appuyer uniquement sur les cadres dirigeants, qui peuvent être trop investis dans les objectifs opérationnels et émotionnellement impliqués, ce qui peut entraver leur capacité à réagir de manière rationnelle et objective. »

#### **-Le niveau du risque :**

La gestion du risque est un élément essentiel de la gouvernance d'une entreprise, allant au-delà de sa taille. Un niveau de risque élevé nécessite un système de gouvernance solide pour le contrôler efficacement. Par exemple, les fonds de pension américains, gérant d'importantes sommes d'argent, ont été encouragés à diversifier leurs actifs financiers pour atténuer les risques.

La notion de risque revêt une importance cruciale pour les professionnels de l'intermédiation financière chargés de veiller sur l'épargne de nombreux individus. En renforçant leur vigilance pour minimiser les risques, la gouvernance est devenue naturellement essentielle pour les entreprises dans lesquelles ces fonds investissent.

#### **-La force du management :**

Lorsque le management de l'entreprise est compétent, professionnel et dévoué, la nécessité de la gouvernance semble moins évidente. En revanche, en cas de faiblesse du management et d'absence de contrôle et de stratégie clairs pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la gouvernance devient essentielle.

Cependant, même une gouvernance solide ne peut compenser entièrement les lacunes du management. Dans ce cas, son rôle serait de prendre la décision de remplacer l'équipe dirigeante.

## **2.2. Les principes qui sous-tendent la gouvernance d'entreprise :**

« Les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise visent à promouvoir une gestion efficace et responsable des organisations. Ces principes, établis à travers des rapports et recommandations successifs, fournissent un cadre pour évaluer et améliorer le contexte juridique, réglementaire et institutionnel qui régit la gouvernance d'entreprise.

L'objectif est de favoriser l'efficacité économique, la croissance durable, la stabilité financière et le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de respecter l'esprit de ces principes, plutôt que de se contenter de les respecter formellement. Les principes clés incluent la responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs, l'indépendance du conseil d'administration, la transparence et la divulgation des informations, le respect des droits des actionnaires et la vision stratégique à long terme. »

### **-Responsabilité et intégrité des dirigeants et des administrateurs :**

Les conceptions de la responsabilité et de l'intégrité des dirigeants et des administrateurs varient entre les cultures anglo-saxonne et française. En anglais, cette notion est déclinée en deux mots distincts : « responsibility » et « accountability ». En français, lorsqu'on évoque la responsabilité des dirigeants d'entreprise et des membres du conseil d'administration, la première pensée se dirige souvent vers la responsabilité pénale.

La responsabilité englobe divers aspects : la capacité de prendre des décisions, la responsabilité des biens dont on a la charge, l'obligation de rendre compte de ses décisions et de ses actes, ainsi que la nécessité d'assumer les conséquences de ses choix et de ses actions. Ainsi, la responsabilité combine à la fois un volet juridique et un aspect comportemental. Conformément à Ploix (2006, p.17), un dirigeant responsable est une personne fiable et redevable. Les investisseurs institutionnels encouragent la responsabilisation des dirigeants en liant leurs rémunérations à la performance économique de l'entreprise et en s'opposant aux parachutes dorés en cas de départ forcé.

Quant aux administrateurs, ils sont tenus de garantir la qualité des décisions prises et leur efficacité, y compris dans l'exécution des stratégies. Leur responsabilité est démontrée par la mise en place de mécanismes répondant aux attentes des actionnaires et par la reddition de comptes concernant leur mise en œuvre et leurs résultats, notamment lors du rapport annuel et des assemblées générales.

Le principe d'intégrité<sup>1</sup> nécessite une réaffirmation. « L'intégrité et la probité sont des valeurs fondamentales qui devraient être considérées comme allant de soi, notamment pour les dirigeants d'entreprise qui ont la responsabilité de gérer les intérêts des employés, des actionnaires et de l'entreprise dans son ensemble. Cependant, les scandales financiers récents,

---

<sup>1</sup> L'intégrité est la motivation première à être conforme à ce que l'on est réellement. L'intégrité est donc le Qualificatif donné à ce mécanisme de conformité à soi-même.

tels que ceux impliquant Enron, Anderson, Worldcom et Parmalat, ont mis en évidence des comportements malhonnêtes qui ont eu des conséquences désastreuses. Ces affaires ont révélé des actes délictueux tels que la falsification des comptes, les délits d'initiés et les conflits d'intérêt, qui ont conduit les autorités financières à renforcer les règles de gouvernance d'entreprise il y a une vingtaine d'années. »

#### **-L'indépendance du conseil d'administration :**

Pour assurer une évaluation impartiale par rapport à celle des dirigeants opérationnels, Ploix (2006, p.23) souligne que « le conseil d'administration doit établir son indépendance sans compromettre sa responsabilité collégiale et collective ». Son objectif est de garantir que les administrateurs influencent les orientations et la gestion de l'entreprise. Comment reconnaître un conseil d'administration indépendant ? Cela se manifeste par sa définition et son application de l'indépendance, mais aussi par l'importance accordée aux administrateurs indépendants, à la présence et à la composition des comités spécialisés, au rôle des administrateurs indépendants au sein de ces comités, ainsi qu'à la répartition des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration.

L'indépendance du conseil d'administration se reflète également dans un aspect moins abordé : le rôle de son secrétaire. En général, le secrétaire est le directeur juridique de l'entreprise ou du groupe. Dans les petites entreprises, il peut souvent s'agir du directeur financier. Le secrétaire général doit rendre compte à la fois au président-directeur général (ou directeur général) et au président du conseil d'administration. Il peut ainsi se retrouver en situation de conflit d'intérêts sur des questions relatives au conseil ou dans une position délicate lorsqu'il doit défendre des orientations approuvées par la gouvernance d'entreprise mais considérées différemment par le dirigeant mandataire social<sup>1</sup>. La solution n'est pas de multiplier les postes et d'augmenter les coûts, mais les administrateurs indépendants doivent être conscients de cette éventuelle complexité. Pour cette raison, certaines entreprises commencent à séparer les deux responsabilités (secrétaire du conseil et directeur juridique ou financier).

De leur côté, les membres du conseil d'administration doivent s'efforcer de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ses particularités techniques et financières, ses produits et ses marchés. C'est seulement dans ces conditions qu'ils pourront interpréter les informations reçues et forger un jugement autonome et éclairé.

#### **-Le respect des droits des actionnaires :**

Le respect des droits des actionnaires est un principe fondamental de la gouvernance d'entreprise. Selon Ploix (2006, p.29), tous les actionnaires doivent être traités de manière équitable en fonction de leur engagement en capital. Cela signifie que les entreprises doivent garantir que les actionnaires puissent exercer pleinement leurs droits de vote, sans aucune entrave.

---

<sup>1</sup>Le mandataire social est une personne physique mandatée par une personne morale (société, entreprise..). Il porte le titre de gérant ou de directeur générale et représente celui qu'il a mandaté dans tous les actes liés à la gestion de l'organisation qui lui a été déléguée

Les entreprises ont l'obligation de mettre en place des méthodes de vote simples et efficaces, qui permettent aux actionnaires de participer activement aux grandes décisions stratégiques de l'entreprise. Les actionnaires doivent pouvoir s'exprimer librement lors des assemblées générales, avec une influence équivalente.

Les dépositaires jouent un rôle important dans l'exercice du droit de vote, tandis que les organismes de régulation et la législation doivent faciliter l'exercice de ce droit. Les principes de gouvernance d'entreprise visent non seulement à assurer le droit à l'information des actionnaires, mais également à garantir leur capacité à influencer les décisions.

En résumé, le respect des droits des actionnaires est essentiel pour garantir la transparence, l'équité et la responsabilité dans la gouvernance d'entreprise. Les entreprises doivent mettre en place des mécanismes efficaces pour permettre aux actionnaires de participer activement aux décisions stratégiques et de s'exprimer librement.

#### **- Une vision stratégique à long terme pour valoriser l'investissement des Actionnaires :**

Il y a un débat sur le rôle des investisseurs dans la volatilité des marchés et leur manque de fidélité envers les entreprises dans lesquelles ils ont investi. Selon Joly, cité par Ploix (2006, p.30), « il convient de faire la distinction entre différentes catégories d'investisseurs institutionnels, notamment les fonds de pension et les compagnies d'assurance-vie qui ont généralement une perspective d'investissement à long terme ».

Les promoteurs de la gouvernance d'entreprise encouragent les dirigeants et les administrateurs à adopter une vision stratégique axée sur la croissance à long terme de l'entreprise. Ils incitent les dirigeants à résister aux pressions à court terme.

### **2.3. Le rôle de la gouvernance d'entreprise :**

La gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise. Selon Charreaux (1996, p.35), son objectif principal est de garantir et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en régulant les actions de la direction et en permettant aux actionnaires d'influencer les décisions clés. La gouvernance d'entreprise vise également à établir et à faire fonctionner des mécanismes de contrôle entre tous les acteurs impliqués.

Un autre aspect important de la gouvernance d'entreprise est la protection des investisseurs contre les comportements opportunistes des dirigeants. Pour cela, elle établit des règles pour encourager les dirigeants à créer de la valeur tout en alignant leur gestion sur les intérêts des actionnaires.

Cependant, pour être réellement efficace, un système de gouvernance d'entreprise doit remplir deux rôles : un rôle préventif pour éviter les problèmes et un rôle correctif pour résoudre les problèmes qui surgissent.

**Le rôle préventif :** il doit permettre d'éviter que des situations de crise ne surviennent. Il s'agit notamment de s'assurer qu'aucun des stakeholders<sup>1</sup> ne reçoit durablement une partie des richesses trop importante par rapport à d'autres partenaires. L'efficacité préventive d'un système de gouvernance semble passer par la mise en œuvre de mécanismes facilitant la prise de parole de différentes parties prenantes, ce qui permet d'éviter les dysfonctionnements.

**Le rôle curatif :** Le rôle correctif de la gouvernance consiste à aider à résoudre les crises résultant du désengagement de certains intervenants, ce qui peut priver l'entreprise de ressources vitales ou de débouchés nécessaires à son fonctionnement. En cas de crise, il peut être nécessaire de remplacer les dirigeants ou de laisser partir certains employés pour trouver une solution.

### 3. La gouvernance des entreprises familiales :

Les entreprises familiales jouent un rôle crucial dans l'économie nationale actuelle, contribuant significativement à son évolution et à son amélioration. Elles constituent souvent la principale source de richesse, d'emploi et de progrès socio-économique.

Cependant, la définition d'une entreprise familiale peut varier : elle peut être définie de manière quantitative, en fonction du contrôle exercé par la famille sur le capital et les droits de vote, ou de manière qualitative, en fonction de l'influence de la famille sur la gestion et la culture de l'entreprise. Cette diversité de définitions reflète la complexité de ce type d'organisation, elle a été appréhendée de plusieurs manières<sup>2</sup> :

- Une **définition générale et simple :** Voici une reformulation du texte : une entreprise est considérée comme « familiale » lorsque son capital est majoritairement détenu par des membres d'une même famille, liés par des liens de parenté.
- **Une définition officielle :** Selon la définition officielle publiée par la Commission Européenne et le Groupement européen des entreprises familiales (GEEF), une entreprise est considérée comme familiale si deux conditions sont réunies :
  - ✓ La majorité des droits de vote est détenue par le fondateur ou ses descendants ;
  - ✓ Au moins un membre de la famille est impliqué dans la gestion ou l'administration de l'entreprise.Pour les entreprises cotées en bourse, le caractère familial est reconnu lorsque la famille fondatrice et ses descendants possèdent au moins 25% des droits de vote.
- L'ajout d'une **notion durée :** l'entreprise familiale doit être détenue par une même famille depuis deux générations.
- Un critère de volonté future : « l'intention du fondateur de transmettre l'entreprise aux

---

<sup>1</sup> Les stakeholders : sont l'ensemble des acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. Il y a les acteurs internes à l'entreprise : les dirigeants et les salariés, et les acteurs qui sont externes : les clients, les créanciers et les Actionnaires.

<sup>2</sup> CABANE. P « Manuel de gouvernance d'entreprise ». Paris, éd EYROLLES, 2013

Génération suivantes<sup>1</sup> »

En effet, il ressort de l'entreprise de la littérature que les trois principaux critères qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce sont les critères qui reviennent le plus souvent dans les différentes définitions proposées par les chercheurs<sup>2</sup>.

## **Section 02 : les théories fondamentaux de la Gouvernance d'entreprise**

La séparation entre la propriété et la gestion d'une entreprise a engendré des problèmes de gouvernance. En effet, les dirigeants peuvent abuser de leur position pour poursuivre leurs intérêts personnels, au détriment de l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Cette séparation, combinée à des défaillances dans les systèmes de contrôle, a entraîné une dégradation de la performance des entreprises et, par conséquent, une perte pour les actionnaires.

La question fondamentale qui se pose est donc : les dirigeants agissent-ils dans l'intérêt des actionnaires ? En d'autres termes, créent-ils de la valeur et comment cette valeur est-elle répartie entre les différentes parties prenantes ?

La théorie de la gouvernance s'intéressera à la façon dont sont contrôlés les dirigeants. Elle est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces théories sont scindées en deux courants<sup>3</sup> : le courant d'origine contractuelle et le courant d'origine cognitive .

### **1 . Les théories contractuelles :**

Les théories contractuelles considèrent l'entreprise comme un ensemble de contrats complexes, caractérisés par une asymétrie d'information et des conflits d'intérêt. Contrairement à la vision classique qui considère le marché comme un régulateur absolu, les théories contractuelles estiment que le marché ne permet pas toujours la création de valeur maximale.

Dans ce contexte, il est préférable d'internaliser certains contrats pour les gérer de manière plus efficace. L'entreprise peut ainsi augmenter la valeur créée en utilisant la discipline comme source d'efficacité.

Les théories contractuelles comprennent quatre branches principales :

#### **1. La théorie des droits de propriété**

---

<sup>1</sup> Valérie Tandeau de Marsac, article dans la lettre de l'IFA, juillet 2012

<sup>2</sup> MARTINEZ.I. »De l'influence du caractère familial des sociétés sur les cours de bourse », Lavoisier, Revue française de gestion.2002. N° 139. P 91.

<sup>3</sup> Charreaux G., 2002, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance Cognitive. », Février 2002.

2. La théorie de l'agence

3. La théorie des coûts de transaction

4. La théorie de l'enracinement, qui traite du maintien du dirigeant à la tête de l'entreprise

Ces théories contractuelles peuvent être abordées selon deux perspectives : une vision financière et une vision partenariale. Dans la suite de ce texte, nous présenterons brièvement ces théories avant d'explorer ces deux visions.

### 1.1 La théorie des droits de propriété<sup>1</sup> :

Les partisans de cette théorie, tels qu'Alchian, Demsetz, Pejovich et Furubton, s'appuient sur les principes de la théorie néoclassique pour expliquer l'existence et le rôle de l'entreprise dans l'allocation des ressources. L'objectif principal est la maximisation du profit, qui résulte de l'action rationnelle des agents et du marché.

Cependant, cette théorie soulève des questions sur la motivation des employés et la manière dont les droits de propriété peuvent influencer la performance de l'entreprise. Les auteurs se demandent si les employés, payés à un prix d'équilibre fixé par le marché, fourniront l'effort suffisant pour assurer la meilleure production.

Pour résoudre ce problème, les auteurs estiment qu'il est nécessaire d'internaliser certaines tâches pour améliorer la performance de l'entreprise. Cela nécessite une meilleure allocation des ressources, qui ne peut être efficace que si des droits de propriété clairement définis existent. En effet, les droits de propriété déterminent qui possède quoi et permettent ainsi une allocation efficace des ressources

Les droits de propriété sont définis de manière variée par les économistes. Selon Demsetz<sup>2</sup>, ils désignent les droits qui permettent aux individus de connaître à l'avance ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre dans leurs interactions avec les autres membres de la communauté. Pour Pejovich<sup>3</sup>, les droits de propriété sont des relations codifiées qui régissent l'utilisation des biens.

De manière plus générale, les droits de propriété sont définis comme un droit reconnu par la société qui permet à un individu de choisir l'utilisation d'un bien économique<sup>4</sup>

Ces définitions montrent que les droits de propriété dépassent la simple notion juridique pour englober tout ce qui définit les usages autorisés et légitimes des actifs, et sont

---

<sup>1</sup> Synthèse d'une présentation, auteur inconnu, «[www.aunege.eu/ressources/L3/EcoManPda/Lecon2/.../L2.pdf](http://www.aunege.eu/ressources/L3/EcoManPda/Lecon2/.../L2.pdf)»

<sup>2</sup> Demsetz H., 1967, « toward a theory of propriety rights », *American Economic Review*, 57 (2), pp 347 – 359

<sup>3</sup> Pejovich S., 1969

<sup>4</sup> Coriat B. & Weinstein O., 1995, « les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française.

étroitement liés aux individus. Les droits de propriété serviront à expliquer la rationalité des comportements économiques .

Les droits de propriété sont définis comme des droits qui permettent aux individus de savoir ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ils sont caractérisés par trois attributs :

- Subjectivité : le propriétaire a la pleine propriété et est autonome.
- Exclusivité : un individu détient un droit et inversement, un droit est détenu par un individu.
- Libre cessibilité : les droits peuvent être cédés ou transférés.

Ces attributs permettent aux droits de propriété de conférer trois prérogatives essentielles :

- L'usus : le propriétaire utilise son droit.
- Le fructus : le propriétaire bénéficie des résultats de l'usage de son droit.
- L'abusus : le propriétaire est souverain par rapport à son droit et peut le transmettre, le vendre ou le détruire.

Les caractéristiques des droits de propriété permettent de présenter différentes formes d'entreprises.

## 1. 2 La théorie de l'agence<sup>1</sup> :

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling <sup>2</sup>, repose sur l'idée que la séparation de la propriété et de la gestion dans l'entreprise managériale peut entraîner des conflits d'intérêt. Ces conflits peuvent conduire à l'inefficacité de l'entreprise, comme l'ont souligné Berle et Means<sup>3</sup>

La théorie de l'agence postule que la relation entre le propriétaire et le dirigeant est une relation d'agence, dans laquelle le dirigeant (l'agent) s'engage à servir les intérêts du propriétaire (le principal). Cette relation donne lieu à des coûts, appelés coûts d'agence, qui découlent de l'appréhension que peuvent avoir les deux parties quant à la réalisation de leurs intérêts respectifs. Pour Jensen et Meckling, La théorie de l'agence définit la relation d'agence comme une situation dans laquelle une personne (le principal) recourt aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir une tâche en son nom<sup>4</sup>. Cette relation implique que l'agent s'engage à servir les intérêts du principal, tout en ayant ses propres intérêts et objectifs.

---

<sup>1</sup> Synthèse d'une présentation de P.Y Gomez (document non référencé)

<sup>2</sup> Jensen MC & Meckling WH, 1976, « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Journal of financials economics, pp 305 – 360.

<sup>3</sup> Berle AA & Means GC, 1932, «The modern corporation and private property», MacMillan, N.Y.

<sup>4</sup> Jensen M.C & Meckling W.H, cit.

✓ L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé. Inversement, le principal peut cacher des informations. Cette situation est appelée « la Sélection adverse. » Elle intervient ex ante.

✓ Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt et ne recherchera pas des intérêts personnels. Ainsi, il y aura mise en place de mécanismes de contrôle. Cette situation est appelée « le hasard moral ». elle intervient ex post .

Globalement, les problèmes d'agences peuvent générer trois catégories de coûts, Monétaires ou non monétaires, telle que présentée par Jensen & Meckling<sup>1</sup>

✓ Les coûts de surveillance (monitoring expenditure) : ce sont les coûts supportés par le Principal (exemple, les systèmes d'intéressement) pour s'assurer que l'agent gère conformément à ses intérêts (intérêts du principal).

✓ Les coûts d'obligation (bonding costs) : supporté par l'agent pour mettre en Confiance le principal. Autrement dit, ce sont les coûts que l'agent peut être amené à Supporter pour pouvoir garantir qu'il n'agira pas à l'encontre des intérêts du principal , voire même le dédommager, le cas échéant (exemple, une assurance responsabilité civile, informer régulièrement les actionnaires).

✓ Les pertes résiduelles (residual loss) : ce sont les coûts inhérents à la divergence D'intérêts entre le manager et les actionnaires. En termes simples, on dira le manque à Gagner du principal par rapport à une situation où les conflits d'intérêt seraient Absents. La notion de perte résiduelle « constitue la perte de valeur par rapport à une Situation hypothétique idéale associée à l'absence de conflits et à une utilisation Optimale de la connaissance spécifique »<sup>2</sup>. Elle correspond aussi « à l'écart, Inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait Donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du Principal<sup>3</sup> ». Ces coûts sont considérés comme des coûts d'opportunité et non comme Des dépenses effectives.

Ces coûts viennent en complément des coûts inhérents à l'activité normale de L'entreprise. L'efficacité de l'organisation découlera de la capacité de celle-ci à minimiser ses Coûts d'agences, en admettant, bien sûr, que les coûts de gestion courante sont minimisés. La Minimisation des coûts d'agence, voire leur annulation, est possible lorsque la propriété et la Gestion sont assurées par la même personne. On retrouve, ici, la thèse développée par la théorie des droits de propriété qui affirme que la propriété privée est la forme d'organisation La plus efficace.

### 1.3 La théorie des coûts de transaction :

La notion de coût de transaction a été introduite par Coase en 1937, mais c'est Williamson qui a développé ce concept théorique dans les années 1960. Les coûts de

---

<sup>1</sup> Jensen M.C & Meckling W.H, cit.

<sup>2</sup> Charreaux G., 1999, « la théorie positive de l'agence : positionnement et apports ».

<sup>3</sup> Coriat B. & Weinstein O., 1995, « les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française.

transaction représentent les dépenses relatives aux transactions que réalisent les agents économiques, au-delà du prix d'achat ou de vente d'un bien ou un service.

La théorie des coûts de transaction vise à démontrer que les organisations existent par rapport au marché en raison de l'économie de coûts de transaction qu'elles permettent de réaliser. Williamson a classé les coûts de transaction en deux catégories :

**-Les coûts de transaction ex-ante (pré-contractuels)** : ces coûts incluent les dépenses liées à la négociation, à la rédaction et à la garantie du contrat. Ils sont liés à l'incertitude de la date de signature du contrat et à la difficulté de prévoir tous les événements possibles.

**-Les coûts de transaction ex-post (post-contractuels)** : ces coûts incluent les dépenses liées à la mauvaise adaptation du contrat, aux contrôles du contrat et à la renégociation des contrats. Ils sont liés à la mise en œuvre du contrat et à la nécessité de trouver une solution commune aux coûts ex post survenant en dépit de la volonté des parties.

Les coûts de transaction dépendent de trois facteurs principaux :

- **L'incertitude** : elle est liée à la rationalité limitée<sup>1</sup> et à l'opportunisme des agents. Plus l'incertitude est élevée, moins les agents ont des comportements rationnels et plus ils ont tendance à être opportunistes.
- **La spécificité des actifs** : un actif est dit spécifique lorsqu'il est investi pour une transaction donnée et ne peut être redéployé sans coût élevé.
- **La fréquence des transactions** : le nombre de transactions entraîne des coûts répétés, qui peuvent être élevés si les actifs sont spécifiques.
- 

Les coûts de transaction sont influencés par l'environnement dans lequel ils se produisent. La rationalité limitée et l'opportunisme des agents peuvent entraîner des coûts supplémentaires. Les coûts de transaction peuvent également être influencés par les caractéristiques des agents, telles que leur niveau de compétence et leur degré de coopération.

#### 1-4 La théorie d'enracinement :

La théorie de l'enracinement, développée par Shleifer A , Vishny W , et morck R <sup>2</sup> que les dirigeants d'entreprise cherchent à se maintenir au pouvoir en déjouant les

---

<sup>1</sup> La **rationalité limitée** : est un concept qui porte sur l'étude du comportement d'un individu face à un choix, Et la plupart des individus souhaitent être rationnels mais ils n'y parviennent pas notamment parce qu'ils sont Incapables de prendre en compte tous les aspects de l'environnement et de calculer toutes les conséquences Des décisions prises

<sup>2</sup> Shleifer A., Vishny R.W et Morck R., 1989, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 79, N° 4.

mécanismes disciplinaires. Pour y parvenir, ils développent des stratégies qui leur permettent<sup>1</sup> de rester à la tête de l'entreprise, même si la performance n'est pas au rendez-vous.

Ces stratégies incluent :

- **Les investissements idiosyncrasiques** : ces investissements sont liés à la présence du dirigeant et deviendraient inutiles ou perdraient de la valeur si le dirigeant était remplacé. Cela rendrait le remplacement du dirigeant coûteux pour l'entreprise, qui préférerait le garder.

- **La manipulation de l'information** : le dirigeant cherche à accroître son espace discrétionnaire en manipulant l'information. Cela rend difficile l'éviction du dirigeant, car les actionnaires et le marché ne disposent pas d'informations fiables pour engager une action contre lui.

- **Contrôle des ressources** : Le dirigeant peut opter pour l'autofinancement ou l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Cela lui permet de réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds et de rendre difficile l'action disciplinaire.

- **Réseaux relationnels** : Le dirigeant peut tisser des réseaux relationnels avec différentes parties, telles que les collaborateurs, les salariés, les administrateurs et les groupes d'actionnaires. Cela lui permet de créer un soutien pour son maintien en poste.

Cependant, l'approche disciplinaire de la gouvernance des entreprises considère que ces stratégies peuvent être préjudiciables à l'entreprise. En revanche, l'approche cognitive<sup>2</sup> considère que l'enracinement du dirigeant peut être avantageux pour l'entreprise, car il favorise le développement du capital humain et des réseaux relationnels bénéfiques.

Il est important de noter que, même si le dirigeant parvient à se maintenir en poste, il doit réaliser des résultats positifs pour éviter l'éviction. Dans le cas contraire, son éviction serait inéluctable, et il aurait peu de chances de retrouver un emploi à un poste équivalent.

## 2- les théories cognitives :

Les théories cognitives de la firme, telles que décrites par Charreaux<sup>3</sup>, regroupent des approches divergentes par rapport au paradigme contractuel. Ces théories comprennent la théorie comportementale, la théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences. Contrairement aux approches contractuelles traditionnelles qui se concentrent principalement sur l'asymétrie d'information et les conflits d'intérêts, les théories cognitives mettent l'accent sur le processus de création de valeur.

La littérature abondante sur les théories cognitives souligne que les approches contractuelles des organisations se concentrent généralement sur la distribution de la valeur au détriment de l'analyse de la création de valeur. Ces approches négligent des éléments clés tels

---

<sup>1</sup> Parrat F., 1999, « le gouvernement d'entreprise », Ed Maxima, Paris

<sup>2</sup> I. Allemand, 2005, « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une Revue de la littérature », Cahier du FARGO N° 10509xx, Septembre 2005.

<sup>3</sup> Charreaux G., 2002, « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses Conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Working paper FARGO 020701

que la compétence, la connaissance, l'innovation et l'apprentissage, qui sont essentiels pour la recherche de sources de compétitivité durable dans la création de valeur.

Les théories cognitives mettent particulièrement l'accent sur la création de connaissances à travers l'apprentissage organisationnel. Selon Prahalad, Lazonick et O'Sullivan<sup>1</sup>, la performance est définie par la capacité des dirigeants à innover et à saisir de nouvelles opportunités, plutôt que par la simple reconfiguration des activités. La firme est perçue comme un réservoir de connaissances, et non simplement comme un ensemble de contrats. La création de valeur dépend essentiellement de l'identité, des compétences distinctives et de la capacité de la firme à générer des connaissances. Dans cette approche, le capital intellectuel occupe une place centrale dans la création de valeur.

Contrairement à l'approche contractuelle de la gouvernance, l'approche cognitive ne se concentre pas sur l'alignement des intérêts des gestionnaires et des fournisseurs de ressources. Les mécanismes de gouvernance sont perçus comme jouant un rôle proactif dans la gestion des connaissances<sup>2</sup> et la création de valeur.

Ajustements cognitifs entre les diverses parties prenantes. Charreaux<sup>3</sup> définit, alors, la Gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble de mécanismes utilisés pour augmenter le Potentiel de création de valeur grâce à l'apprentissage et l'innovation. »

Dans une perspective cognitive, les mécanismes de gouvernance, selon Poincelot et Wegmann<sup>4</sup>, doivent permettre aux dirigeants de communiquer sur la manière d'atteindre les objectifs assignés. Le rôle du conseil d'administration, dans cette vision cognitive de la gouvernance, dépasse les intérêts des actionnaires pour favoriser la coopération entre les dirigeants et les actionnaires<sup>5</sup>.

Les théories cognitives mettent en avant le rôle crucial de la connaissance dans la création de valeur. Cette source de création de valeur repose sur des éléments différenciateurs difficiles à imiter, conférant un avantage concurrentiel durable. Les déterminants de la création de valeur selon ces théories sont d'origine sociologique et psychologique.

La théorie comportementale, intégrée dans les théories cognitives, accorde une importance particulière à la dimension psychologique de la création de valeur. Elle souligne que la performance désirée nécessite une compréhension approfondie du comportement des acteurs au sein de l'organisation. Cette approche remplace le principe de maximisation de la valeur pour les actionnaires par celui de la maximisation de la satisfaction, tandis que le processus décisionnel est interactif et découle de la capacité d'apprentissage organisationnel.

Les théories de l'apprentissage organisationnel postulent que la capacité à créer de la valeur découle de la connaissance des routines organisationnelles et du développement

---

<sup>1</sup> Cités dans Charreaux G.,cit

<sup>2</sup> Teece J.D, Winter S.D, Rumelt R. & Dosi G., 1994, « Understanding corporate coherence : theory and Evidence », journal of economic behavior and Organisation, vol. 23.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Poincelot E. & Wegman G., 2004, « Utilisation de critères non financiers pour évaluer ou piloter la Performance : analyse théorique », Working paper FARGO, 1040902.

<sup>5</sup> Charreaux G., 2000, « Nouvelle économie et gouvernance ». Working paper FARGO, 1000801.

organisationnel. Les routines, en tant que modèles de comportement et d'interactions, représentent l'apprentissage organisationnel collectif, souvent tacite et non transférable.

### **Section 03: les mécanismes de gouvernance d'entreprise**

Pour prévenir les abus potentiels des dirigeants, les actionnaires ont à leur disposition deux types de mécanismes de contrôle : interne et externe<sup>1</sup>

#### **1 . Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants**

Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants, en opposition à la théorie de l'agence, s'inscrivent dans le modèle des parties prenantes, qui considère l'entreprise comme une coalition d'intérêts. Selon ce modèle, l'objectif du dirigeant ne se limite pas à la seule création de valeur pour les actionnaires. Les autres parties prenantes de l'entreprise ont également des intérêts à protéger et doivent être impliquées dans le processus de contrôle des dirigeants.

##### **1.1 Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires / actionnaires**

Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires ou actionnaires dans les entreprises modernes ou managériales se caractérisent par la dispersion du capital entre de nombreux actionnaires et par la gestion assurée par des managers détenant une part minime du capital des entreprises qu'ils dirigent. Cette séparation des fonctions entre actionnaires, managers et administrateurs est considérée par les théoriciens comme source potentielle de conflits d'intérêts et d'une diminution des intérêts des parties impliquées.

Selon Charreaux, les divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires peuvent s'expliquer par trois raisons :

- La faible diversification du risque due à la concentration limitée du patrimoine des dirigeants, contrairement à d'autres investisseurs.
- L'orientation à court terme des décisions des dirigeants, basée sur leur présence probable à la tête de l'entreprise à court terme.
- Les retraits de prestige effectués par les dirigeants.

Pour atténuer ces divergences d'intérêts, plusieurs mécanismes de contrôle des dirigeants sont mis en place, tels que le conseil d'administration, l'assemblée générale et le commissaire aux comptes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ebondo Wa Mandzila (E )op. cite. P.2

<sup>2</sup> Ebondo Wa Mandzila € op cite .

### 1.1.1 Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration est un élément essentiel dans l'élaboration de la stratégie d'une entreprise et est considéré par les investisseurs comme le garant ultime de l'efficacité des mécanismes de gouvernance de l'entreprise. Selon Fama et Jensen (1983), le conseil d'administration est le principal mécanisme de contrôle interne de l'entreprise. Il est chargé de recruter, de révoquer et de déterminer les rémunérations des dirigeants, ainsi que de superviser les décisions stratégiques prises par la direction.

D'après Gupta (1987) et Hoskisson (1989), le conseil d'administration exerce deux niveaux de contrôle sur les dirigeants : le contrôle financier et le contrôle stratégique. Le contrôle financier repose sur des éléments comptables tels que les budgets et les résultats financiers de l'entreprise.

**Le contrôle stratégique** se concentre sur la stratégie proposée par les dirigeants et sur sa conformité avec les directives approuvées par le conseil d'administration. La théorie des coûts de transaction accorde une importance capitale aux **conseils d'administration** en assurant la sécurité des transactions entre l'entreprise et les actionnaires, ainsi qu'entre l'entreprise et les dirigeants d'autres parts<sup>1</sup>.

### 1.1.2 Les mécanismes du conseil d'administration pour gouverner les dirigeants :

Le conseil d'administration peut recourir à la révocation pour sanctionner les dirigeants Indisciplinés et/ou une politique de rémunération pour inciter les dirigeants à améliorer les Performances des firmes<sup>2</sup>

#### A/La politique de rémunération

Selon Jensen et Meckling (1976), tout dirigeant ne détenant pas la totalité du capital de son entreprise a un intérêt à utiliser une partie de la richesse pour des satisfactions personnelles. Dans ce cas, le coût de ces satisfactions, partagé entre les actionnaires, ne représente qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital.

Pour prévenir ces détournements de richesse, le conseil d'administration met en place une politique de rémunération. D'après Maignan, cette politique de rémunération présente trois enjeux majeurs :

- Un enjeu économique, où l'application de cette politique permet aux dirigeants d'améliorer les performances des entreprises.

---

<sup>1</sup> Ebondo Wa Mandzila € op Cite.2

<sup>2</sup> Ebondo Wa Mandzila € op Cite.P.34

- Un enjeu politique, car la détermination de la rémunération des dirigeants est une question de balance de pouvoir entre les dirigeants et les actionnaires.

- Enfin, un enjeu symbolique, où les administrateurs peuvent utiliser la rémunération pour influencer la perception du public.

### **B/ La révocation du dirigeant :**

La révocation du dirigeant est l'un des pouvoirs attribués au conseil d'administration, connu sous le nom d'évaluateur. Ce pouvoir permet au conseil d'administration de choisir et de remplacer les dirigeants de l'entreprise. La révocation a pour objectif de sanctionner les dirigeants incompetents ou opportunistes, tout en encourageant leur successeur à mettre en œuvre la stratégie souhaitée par les actionnaires.

### **C/L'assemblée générale**

L'assemblée générale, qu'elle soit annuelle ou ordinaire, réunit les actionnaires au moins une fois par an et est considérée comme l'organe souverain de la société anonyme. Elle exerce toutes les fonctions relevant de son pouvoir délibérant. Ces attributions peuvent être regroupées de la manière suivante :

- Elle a le pouvoir de nommer et/ou révoquer les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance.

- Elle prend des décisions sur la répartition des bénéfices après avoir approuvé les comptes.

- Elle n'intervient pas dans l'administration de la société. Pendant les assemblées, les actionnaires, guidés dans leurs décisions par le Commissaire aux comptes, exercent un contrôle sur les dirigeants de la société par le biais de leur vote.

### **D/ Le commissaire aux comptes**

Le commissaire aux comptes, tel que défini par la loi 10-01 du 29/06/2010, article 22, est la personne chargée, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, de certifier la sincérité, la régularité et la fidélité des comptes des sociétés et des organismes, conformément à la législation en vigueur<sup>1</sup>

Les missions principales<sup>2</sup> des commissaires aux comptes se divisent en trois volets : le contrôle comptable, l'information et l'alerte.

---

<sup>1</sup> Loi N°10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréée, Article 22.P.6.

<sup>2</sup> Ebondo Wa Mandzila (E ) OP cite. P.3

— **Mission permanente de contrôle comptable :**

La mission permanente de contrôle comptable du commissaire aux comptes implique une surveillance constante de la situation comptable et financière de la société. Cette tâche consiste à vérifier les comptes et les valeurs de l'entreprise, à contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux. Le commissaire aux comptes est chargé de s'assurer de l'exactitude et de la concordance des informations figurant dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire, ainsi que dans les documents destinés aux actionnaires, concernant la situation financière et les comptes de la société. Il a la possibilité de valider les comptes, de les rejeter ou de les certifier avec des réserves.

— **Mission d'information :**

La mission d'information du commissaire aux comptes consiste à communiquer à l'assemblée générale des actionnaires sur la situation de la société et certains aspects de la vie sociale de l'entreprise.

— **Mission d'alerte :**

La mission d'alerte du commissaire aux comptes implique d'avertir les dirigeants et les actionnaires en cas de détérioration de la situation de la société examinée. Le commissaire aux comptes, également appelé l'auditeur légal, dispose de leviers d'action pour contraindre les dirigeants à adopter une gestion adéquate.

Les actionnaires et d'autres parties prenantes ont le droit de contribuer à la création de valeur et au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils possèdent également des moyens pour inciter les dirigeants à prendre en compte leurs intérêts.

**1.1.3. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés :**

Selon la théorie économique classique, il existe une division fondamentale entre les travailleurs-salariés, contraints de vendre leur force de travail, et les capitalistes qui détiennent les moyens de production. Actuellement, les salariés occupent une position centrale dans le système de gouvernance d'entreprise. D'après Charreaux et Desbrières (1998), les salariés sont considérés comme des contributeurs de ressources et, par conséquent, ils ont droit à une part de la valeur créée, au même titre que les actionnaires, les créanciers ou les dirigeants.

**1.1.3.1 Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés**

Les salariés, à travers leurs représentants, contribuent activement à l'élaboration de la stratégie et à la surveillance de l'entreprise.

**A/ La participation des salariés au processus de décision**

Se traduit par des droits à l'information plus étendus que ceux accordés aux actionnaires. En effet, le comité d'entreprise a le droit de recevoir des informations sur la situation financière de l'entreprise, les recrutements et les programmes sociaux.

### **B/La participation des salariés au processus de contrôle des dirigeants**

La participation des salariés au processus de contrôle des dirigeants s'exprime à travers le comité d'entreprise, au sein duquel siègent les représentants des salariés. Ce comité a le droit de demander une expertise en gestion, notamment si les intérêts sociaux sont menacés par les décisions de gestion. Il a également le pouvoir d'initier la procédure d'alerte. Le dirigeant est tenu d'expliquer ses actions au comité d'entreprise, et les salariés, par le biais de leurs représentants, peuvent alerter les tribunaux en cas de non-respect des dispositions légales et réglementaires.

Ainsi, les salariés, tout comme les actionnaires, participent aux mécanismes de contrôle des actions des dirigeants, tels que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Bien que le conseil d'administration soit souvent considéré comme un lieu naturel d'alliance entre actionnaires et salariés, Charreaux et Lepage mettent en avant que cette structure, chargée de gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, n'est pas l'instance adéquate pour gérer la relation d'agence entre dirigeants et salariés <sup>1</sup>

#### **1.1.3.2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes**

Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise ne se limite pas aux actionnaires et aux salariés, mais englobe également d'autres partenaires tels que les banques et l'État.

#### **1.1.3.3. Le contrôle des dirigeants par les banques**

les banques peut se faire de différentes manières. Les banques peuvent exercer ce contrôle en tant qu'actionnaires, simples intermédiaires financiers, ou les deux à la fois. Dans le premier cas, les banques surveillent les actions des dirigeants à travers le conseil d'administration. En ce qui concerne les banques créancières, le contrôle s'opère par leur capacité à collecter et traiter l'information, les plaçant ainsi en mesure de lutter contre l'opportunisme des dirigeants.

Pour qu'une banque accepte de financer une entreprise, elle doit d'abord analyser son dossier. Ce dossier doit :

- Présenter les caractéristiques de l'entreprise (historique, dirigeants, activité, marché, ressources et patrimoine de l'entreprise).
- Détailler l'objet du financement.
- Expliquer clairement les raisons de la demande de prêt et le montant sollicité.

---

<sup>1</sup> Ebondo Wa Mandzila (E ) OP cite P.43.

- Justifier la nécessité du crédit demandé.
- Présenter les garanties offertes.
- Établir les modalités de remboursement.
- Indiquer les échéances de remboursement.

C'est sur la base de ces informations collectées et analysées que la banque décide d'accepter ou de refuser la demande de crédit. Selon James (1987) et Fama (1985), les banques contrôlent les dirigeants en participant au processus de décision.

#### **1.1.3.4. Le contrôle des dirigeants par l'Etat**

Visé principalement à garantir l'intérêt général de toutes les parties concernées. Ces contrôles peuvent être réalisés de manière directe ou indirecte. Les contrôles directs sont effectués par des entités administratives, tels que le contrôle a posteriori réalisé par les agents des impôts, les inspecteurs du travail et les contrôleurs d'État, pour vérifier que les dirigeants n'ont pas adopté un comportement opportuniste. Dans les entreprises où l'État détient une participation majoritaire, le contrôle est assuré par la Cour des comptes, qui analyse les stratégies de la société. Les contrôles indirects sont effectués par les commissaires aux comptes.

## **2. Les mécanismes de contrôle externes des dirigeants**

Le contrôle externe s'effectue lui aussi à plusieurs niveaux qui peuvent se présenter Comme suit<sup>1</sup> :

### **2.1 Le marché des biens et des services**

Selon Demsetz (1983), un dirigeant qui privilégie une stratégie visant à satisfaire ses propres intérêts personnels au détriment de ceux des actionnaires pourrait compromettre la compétitivité de l'entreprise. Une gestion inefficace a un impact sur les résultats de l'entreprise, ce qui pourrait la conduire à l'échec. Ainsi, c'est la compétitivité qui doit restreindre l'opportunisme du dirigeant ; plus la concurrence est intense, plus ce mécanisme de limitation est efficace.

### **2.2 Les marchés du travail des dirigeants**

Le rôle principal du marché du travail est d'évaluer en permanence la valeur des managers

---

<sup>1</sup> Ebondo Wa Mandzila (E ) OP cite.p.23

Que peut jouer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

### **2.2.1 Le marché interne du travail des dirigeants**

Au sein de l'entreprise, le marché interne du travail des dirigeants peut remplir deux fonctions. Tout d'abord, il permet une surveillance mutuelle entre les dirigeants, offrant ainsi la possibilité à un dirigeant de repérer des talents parmi les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Ce mécanisme fonctionne également dans l'autre sens : les dirigeants de haut niveau peuvent être visés par ceux de niveaux inférieurs, notamment en cas de mauvais résultats de l'entreprise. Le deuxième rôle consiste à contrôler les dirigeants par le recrutement de nouveaux dirigeants. Selon Faith et Tollinson (1984), l'embauche de dirigeants externes permet de rompre les schémas de comportement établis entre les dirigeants en place.

### **2.2.2. Le marché externe du travail des dirigeants.**

Sur le marché externe du travail des dirigeants, il existe une véritable compétition pour les meilleurs talents. Les dirigeants les plus talentueux sont très recherchés, courtisés et leur valeur sur le marché du travail augmente auprès des entreprises prestigieuses. En revanche, les dirigeants moins compétents ou plus opportunistes sont écartés. Les dirigeants sont ainsi incités à protéger les intérêts des actionnaires pour éviter d'être remplacés par d'autres dirigeants ou de perdre leurs avantages.

### **2.2.3. Le marché financier**

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants sont considérés comme des moyens de contrôle très efficaces. En effet, les actionnaires ont la possibilité de vendre leurs actions en cas de mauvaise gestion de l'entreprise. Selon Manne H (1965), l'idée principale du marché financier est que les entreprises bien gérées voient le cours de leurs actions augmenter. Cependant, Jensen et Ruback (1983) avancent que l'augmentation du cours de l'action peut s'expliquer par un changement de l'équipe dirigeante, lorsque l'incompétence de cette dernière est jugée trop coûteuse<sup>1</sup>

G. Charreaux a développé une grille d'analyse pour classer les différents mécanismes susceptibles d'influencer la gouvernance d'entreprise selon deux critères : l'intentionnalité du mécanisme et son caractère spécifique. À l'origine, cette grille n'implique pas que tous les mécanismes exercent une influence équivalente sur toutes les organisations. Son application permet d'identifier, pour une organisation donnée, les éléments ayant le plus d'influence. Cela permet de déterminer les mécanismes essentiels qui façonnent la gouvernance d'une organisation spécifique, et d'évaluer si la structure de gouvernance correspond à la situation actuelle et future de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ebondo Wa Mandzila (E ) OP cite. P.26.

## Chapitre I : les nations générale et aux concepts fondamentaux de la gouvernance

---

Le tableau suivant présente la superposition de l'intensité des mécanismes non spécifiques et spécifiques.

**Tableau n°01 : autres mécanismes de gouvernance d'entrepris**

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrôle direct des actionnaires (assemblée)</li> <li>✓ Conseil d'administration</li> <li>✓ de rémunération, d'intéressement</li> <li>✓ Structure formelle</li> <li>✓ Auditeurs internes</li> <li>✓ Comité d'entreprise</li> <li>✓ Syndicat « maison »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Environnement légal et réglementaire</li> <li>✓ Syndicats nationaux</li> <li>✓ Auditeurs légaux</li> <li>✓ Associations de consommateurs</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réseaux de confiance informels</li> <li>✓ Surveillance mutuelle des dirigeants d'entreprise</li> <li>✓ auprès des salariés (respect des engagements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marchés des biens et services</li> <li>✓ Marché financier (dont prises de contrôle)</li> <li>✓ Intermédiation financière</li> <li>✓ Crédit interentreprises</li> <li>✓ Marché du travail</li> <li>✓ Marché politique</li> <li>✓ Marché du capital social</li> <li>✓ Environnement « sociétal »</li> <li>✓ médiatique</li> <li>✓ Culture des affaires</li> <li>✓ de la formation</li> </ul>

Source : CHARREAUX, 1997, p. 427

**Conclusion :**

Dans ce premier chapitre, nous avons abordé le concept de gouvernance d'entreprise qui englobe un système de contrôle et d'incitation conçu pour atténuer les conflits résultant d'intérêts divergents entre les parties prenantes, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre, son rôle et les principes sous-jacents. Nous avons également exploré les différentes théories fondamentales de la gouvernance, qui visent à expliquer pourquoi certaines entreprises sont plus efficaces que d'autres et proposent la mise en place de mécanismes de contrôle. Ces mécanismes délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants orientant ainsi leur comportement pour améliorer la performance de l'entreprise. Ces aspects seront développés dans le chapitre suivant.

**●Chapitre II : les concepts de base et les indicateurs de mesure de la performance financière ainsi que leur lien avec la gouvernance des entreprises.**

Dans le domaine professionnel, la performance se définit par la capacité à atteindre les objectifs fixés et à réaliser les résultats escomptés pour l'entreprise. Cette efficacité peut être mesurée de différentes manières en fonction du contexte spécifique.

Dans ce chapitre, nous aborderons tout d'abord les diverses définitions et types de performance. Ensuite, nous examinerons la performance financière et son interaction avec la structure financière. Le terme « performance financière » est employé pour décrire la capacité d'une entité, d'une société ou d'un individu à produire des résultats financiers positifs et à optimiser la rentabilité de ses activités. Cette réussite est rendue possible par l'utilisation de divers outils, qui seront détaillés dans la troisième partie de ce chapitre.

## Section 01 : Généralité sur la performance financière

La performance suscite depuis toujours des débats, chaque personne s'y intéresse et l'interprète selon sa propre perspective. Cela explique la diversité des modèles explicatifs présentés dans la littérature et des interprétations variées de ce concept. La performance est une notion complexe mais essentielle pour évaluer toute décision prise.

### 1. définition de la performance :

La définition de la performance varie selon les perspectives. Divers auteurs offrent des interprétations distinctes : Le terme « performance » provient de l'association de l'anglais « performance » et de « parformance » de l'ancien français. Il fait référence à la réalisation, à l'accomplissement et à l'exécution. Il évoque une « action relevant davantage d'un processus que d'un acte isolé : c'est l'action concrète, en opposition à l'inaction ou aux promesses<sup>1</sup> ».

WALDMAN (1994) définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui Permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité Organisationnelle. »<sup>2</sup>

Pour JEAN-PIERRE Gr : « La définition de la performance structure les décisions, la Définition se doit donc d'être cohérente avec les objectifs stratégiques. Cependant, il est Difficile de donner une définition exacte de la performance car elle diverge selon les points de Dans une économie où la demande est supérieur à l'offre, la performance est-vue : dans une Economie où l'offre est supérieur à la demande, la performance-définie par la mesure du coût Intègre la création de valeur<sup>3</sup> ».

MEIER OLIVIER défini la performance comme suit : « la performance de l'entreprise Est le résultat obtenue par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui Permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les Autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». <sup>4</sup>

Selon MACHESNAY (1991) : « la performance de l'entreprise peut se définir comme Le degré de réalisation des buts recherchés ». <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> André, Bourguignon, Peut-on définir la performance. , Revue Française de Gestion, n°269, 1995 .p. 61-65

<sup>2</sup> AyeletWaldman, La gestion de la performance et la qualité totale, Revue internationale de gestion, Vol.19, n°3, 1994 p. 39-47

<sup>3</sup> Jean-PierreGrande, Construire un système de mesure de la performance organisationnelle, Département Contrôle et Pilotage des Organisations, ESCP-EAP, Paris, 2012, p. 7

<sup>4</sup> Olivier Meier, DICO du manager, édition Dunod, Paris, 2009, p .155

<sup>5</sup> Michel Machesnay, Economie d'entreprise, Eyrolles, 1991

## 2. La performance financière :

La notion de performance peut être appréhendée de diverses façons, et différentes interprétations émergent selon les auteurs.

Dans le contexte des entreprises cherchant à accroître leur productivité et leur rentabilité, il est essentiel de surveiller attentivement leur performance financière en instaurant un système de mesure et d'évaluation efficace.<sup>1</sup>

Pour l'auteur MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES, disent que la performance Financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise A obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la Meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats.<sup>2</sup>

La performance financière peut se définir comme la pérennité de l'entreprise ou sa capacité à accomplir ses objectifs. En ce qui concerne les aspects financiers, cette performance est évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, et autres.<sup>3</sup>

## 3. Les bases essentielles de la performance :

Que ce soit pour évaluer les résultats d'une action, apprécier les processus mis en place ou caractériser les retombées d'une action, selon Marion (2012, p.3), « la performance est liée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence ».

### - L'efficacité :

L'efficacité se manifeste par la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs en comparant les résultats aux objectifs fixés. Depuis son commencement, le contrôle de gestion place la gestion de la performance sous l'égide de ce principe.

### - L'efficience :

L'efficience consiste à maximiser la production de produits à partir d'une quantité donnée de ressources, en établissant une corrélation entre les résultats et les moyens, en rapprochant un indicateur de performance d'un indicateur de mesure des capitaux investis.

### - La cohérence :

La cohérence reflète l'harmonie des éléments fondamentaux de l'organisation dans l'évaluation de la performance organisationnelle, en mettant en relation les objectifs et les moyens disponibles.

### - La pertinence :

---

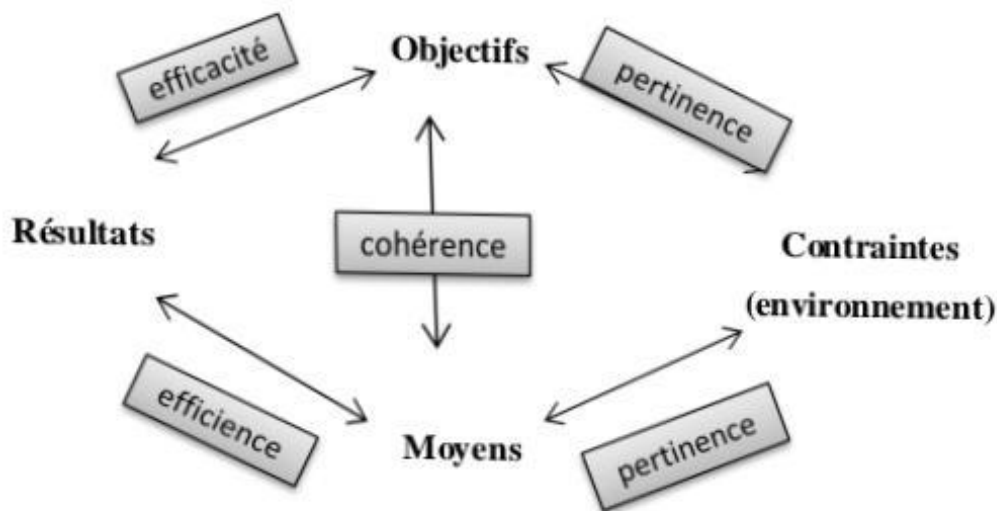
<sup>1</sup> Malika Ahmed Zaid., Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises Publique algérienne, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Valencia, 2011

<sup>2</sup> Jean Louis Malo et Jean Charles, L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1998, p.46

<sup>3</sup> Calori Johnson G et Philippe Sarnin, CEO's Cognitive maps and the scope of the Organization, Strategic Management Journal, 1994, p. 437,457

consiste à cerner la relation entre les objectifs ou les moyens et les contraintes de l'environnement. Elle permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique en comparant l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) aux attentes du marché, déterminant ainsi l'avantage concurrentiel.

**Figure n°2 : logique d'évaluation de la performance**



Source : MARION (2012, p.2)

#### 4. Caractéristiques d'une entreprise performante :

Dans le champ de l'entreprise, selon PHILIPPE (1974, p.364), « aujourd'hui il est très clair qu'il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel ». Les entreprises les plus performantes se caractérisent par :

##### -L'adaptation rapide à l'évolution :

il s'agit de l'orientation dynamique des Ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Dans ce cas l'entreprise se caractérise par ses transformations ponctuelles et elle doit s'y adapter pour qu'elle se développe ;

**-Ouverture au progrès :** englobe les stratégies qui permettent à l'entreprise d'anticiper les changements essentiels en développant un environnement propice à la recherche, à la créativité et à l'innovation, indispensables pour une stratégie d'avancement constant.

##### -Développement de la gestion :

Développement de la gestion : englobe un système de gestion qui encourage une amélioration continue, garantissant une planification optimale et un contrôle accru des actions. Cette approche permet aux cadres de se concentrer moins sur les tâches opérationnelles et davantage sur l'expansion et l'innovation, facilitant la mise en place de structures favorables à l'innovation.

**-Flexibilité des structures** : c'est le choix des structures qui favorisent le Progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les Buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin D'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques

**-Direction participative et développement des hommes** : implique la promotion et la mise en place d'un style de direction qui se concentre sur la clarification des objectifs, la délégation des responsabilités et l'évaluation des résultats plutôt que des méthodes. Cette approche est facilitée par l'utilisation d'outils de gestion modernes et indispensables pour répondre aux exigences de l'innovation et du changement.

**-Développement et justification du pouvoir de l'action** : regroupe les politiques visant à fournir à l'entreprise une autorité adéquate pour exécuter une stratégie d'avancement. Il s'agit des décisions qui transforment le pouvoir en un pilier essentiel aussi bien que les aboutissements de cette stratégie.

Ces caractéristiques sont interconnectées et convergent vers un processus intégré de progrès et de développement. L'évaluation financière d'une entreprise repose sur une analyse financière qui s'appuie sur des données comptables, ainsi que sur des informations économiques et financières spécifiques à l'entreprise. Diverses méthodes d'analyse sont disponibles pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

## 5. Analyse du bilan financier :

### 5.1 la définition de bilan financier :

Le bilan financier est un bilan comptable après répartition de résultat, retraité en masses homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs et présenté en valeurs nettes. « Le bilan financier est un document permettant de connaître ce qui est possédé par une entreprise (son actif) et ce qu'elle doit faire à (son passif). Il reprend les informations fournies par le bilan comptable en les réaménage de manière à déterminer la solvabilité de la société sur le court terme»<sup>1</sup>

### 5.2 la structure de bilan financier :

Le bilan financier se divise en deux parties distinctes :

---

<sup>1</sup> LAVAUD. R : comment mener une analyse financière, DUNOD, 1982, page 154.

- La première partie englobe toutes les utilisations des fonds de l'entreprise (l'actif) .
- La deuxième partie est dédiée à l'ensemble des sources de financement (passif).

### 5.2.1 L'Actif du Bilan Financier :

Il est structuré en deux catégories comme suit :

✓ **L'Actif Immobilisé** : La partie Actif Immobilisé, également connue sous le nom de valeurs immobilisées, englobe l'ensemble des actifs détenus par l'entreprise pour une période dépassant un an. Cette catégorie se compose de trois types d'immobilisations :

- **Immobilisation incorporels**

Cette catégorie englobe les investissements à long terme qui ne se matérialisent ni sous forme d'actifs physiques ni financiers. Elle englobe les droits acquis par le biais de dépenses, ainsi que les charges activées comptablement. Les éléments distincts sont les suivants :

- Les frais de constitution ;
- Les dépenses de recherche et développement ;
- Les concessions, brevets, licences, marques et autres droits ;
- Le fonds commercial
- Les avances et acomptes relatifs à des transactions en cours sur les postes précédents.

La complexité réside dans l'identification, parmi les actifs intangibles, de ceux qui ne sont pas des « non-valeurs », c'est-à-dire ceux sans valeur économique.

- **Les frais d'établissement :**

Les frais d'établissement sont des « dépenses liées à des opérations cruciales pour l'existence ou la croissance de l'entreprise, mais dont le montant ne peut être directement attribué à des biens ou services spécifiques ». Ils englobent les frais de constitution, les coûts initiaux liés à la mise en place de l'entreprise comprenant des dépenses de prospection ou de publicité, les frais d'augmentation de capital et les dépenses diverses.

- **Les frais de recherche et de développement :**

En règle générale, les dépenses de recherche et de développement doivent être amorties sur une période maximale de cinq ans. Dans de grandes entreprises industrielles, ces montants peuvent être considérables. Il s'avère ardu d'attribuer une valeur économique significative à des dépenses souvent liées à un savoir-faire technologique global et non individualisable.

- **Concessions, brevets, licences, marques et autre droits :**

Les dépenses relatives aux accords, brevets, licences ou marques sont destinées à obtenir une reconnaissance officielle et une protection juridique pour un avantage ou une position économique. Cette catégorie englobe une variété d'actifs qui, généralement, relèvent de régimes juridiques visant à protéger leurs détenteurs. Les brevets, marques et droits acquis sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition<sup>1</sup>.

### - **Fonds commercial :**

Est constitué d'un ensemble d'éléments consolidés au bilan et favorisant la croissance de l'activité de l'entreprise. Le montant inscrit au bilan correspond au prix payé au propriétaire précédent<sup>2</sup>. Le fonds de commerce créé par l'entreprise pour ses propres besoins, et non acquis, n'est pas comptabilisé au bilan.

### •**Immobilisation Corporelles :**

Les immobilisations corporelles englobent les biens physiques durables détenus par l'entreprise. Pour une entreprise industrielle, ils représentent l'essentiel de son capital de production.

#### - **catégories d'Immobilisations Corporelles**

On distingue :

- Terrains : ce sont des actifs dont la dépréciation éventuelle nécessite des provisions (à l'exception des gisements qui sont amortis) ;
- Constructions ;
- Installations techniques, équipements et outillage industriels : le plan comptable différencie les installations complexes spécialisées des installations spécifiques propres à une profession ou à un secteur (par exemple, un four à ciment pour les cimentiers) ;
- Immobilisations en cours : celles qui ont été entamées mais dont la réalisation n'est pas terminée à la clôture de l'exercice ;
- Avances et acomptes : les paiements effectués pour des actifs non encore initiés.

#### - **L'amortissement des Immobilisations**

Selon le Plan Comptable Général, « l'amortissement représente une diminution irréversible, répartie sur une période spécifique, de la valeur inscrite à certains postes du bilan ». En ce qui concerne les immobilisations, la définition est plus précise car cette dépréciation est constatée à la fois dans les comptes du bilan et au niveau du compte de résultat, réduisant les bénéfices. On distingue comptablement l'amortissement pour dépréciation et l'amortissement dérogatoire.

#### ✓ **Immobilisations Financières :**

---

<sup>1</sup> LA BRUSLERIE H. (2016) Analyse financière 3<sup>ème</sup> édition Paris.

<sup>2</sup> CF. J. -P. Jobard, ouvr. Cit.

Les immobilisations financière regroupent des créances et des titres détenus principalement à long terme ou dans le cadre d'une stratégie globale de développement de l'entreprise. Les catégories comprennent :

- Participations ;
- Titres immobilisés pour l'activité de portefeuille ;
- Autres titres immobilisés ;
- Prêts ;
- Autres actifs financiers.

### 5.2.2 le passif de bilan financier :

Le Passif du Bilan Financier est structuré en fonction de l'ordre de liquidité croissante, comprenant :

✓**Capitaux Permanents** : regroupant les ressources stables d'une durée excédant un an, comprenant :

- **Capitaux Propres** : ressources internes mises à disposition de l'entreprise (réserves, fonds social, etc.) ;

- **Dettes à Long et Moyen Terme (DLMT)** : représentant les obligations exigibles au-delà d'un an (telles que les dettes d'investissement).

✓**Dettes à Court Terme (DCT)** : ressources exigibles et remboursables dans l'année par l'entreprise. Cette catégorie inclut, par exemple, les dettes fiscales et sociales, les dettes envers les fournisseurs, les dettes d'exploitation et les dettes financières.

**Tableau N°02 : Schématisation du Bilan Financier**

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b>Actif Immobilisé (VI)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• immobilisations corporelles</li> <li>• Immobilisations incorporels</li> <li>• immobilisations financière</li> </ul>	<b>Capitaux permanent</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fonds propres ( FP )</li> <li>• dettes à Long et à moyen terme ( DCMT</li> </ul>
<b>Actif circulant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les valeurs d'exploitation ( VE )</li> <li>• les valeurs réalisable ( VR )</li> </ul>	<b>Dettes à court terme ( DCT )</b>

## Chapitre II : Les concepts de base et les indicateurs de mesure de la performance

• les valeurs disponibles	
---------------------------	--

Source : ECOHENE (2004) , analyse financière 5eme édition , ECONOMICA , Paris page 20 .

**Tableau N°03: La structure standard du bilan des grandes masses**

ACTIF	Montant	%	PASSIF	Montant	%
Actif Immobilisé		(1)	Capitaux permanent		
Actif circulant			Capitaux propre		
Valeur d'exploitation			Dettes à Long et à moyen terme		
Valeur réalisable			Dettes à court terme		
Valeur disponibles					
<b>Totale Actif</b>			<b>Totale passif</b>		

Source : PEVRAND . ( 1990 ) , analyse financière avec d'exercice , édition VUIBERT , paris, page 29

### Section 02 : les indicateurs de la performance financière

Il existe une multitude d'indicateurs pour évaluer la performance financière, permettant de comparer les performances réalisées par l'entreprise avec les ressources financières à sa disposition.

#### 1. Indicateurs de la structure financière :

L'évaluation de la structure financière vise à analyser la répartition des dettes financières et des capitaux propres, c'est-à-dire le ratio dettes/capitaux propres. Il est essentiel de maintenir un équilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement pour gérer efficacement la trésorerie. La pérennité de l'entreprise dépend de sa solvabilité pour éviter les risques de défaut de paiement.

##### 1.1. Fond de roulement net global (FRNG) :

##### Définition et calcul de fond de roulement :

Selon PEYRARD Josette : «Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité Pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants »<sup>1</sup>

Selon Able Le fonds de roulement est la part des ressources stables consacrée au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durables. Il est l'excédent des ressources stables sur les emplois durables. Il est l'indicateur de l'équilibre financier à long terme. Le fonds de roulement représente une notion clé du diagnostic financier, il peut être défini comme étant l'excédent des capitaux permanents figurant au passif (apportés par les actionnaires, bénéficiaires conservés et capitaux extérieurs apportés par les prêteurs) sur les immobilisations figurant à l'actif. Le fonds de roulement représente une marge de sécurité pour l'entreprise. Cette marge sert à financer une partie de l'exploitation qui n'est pas financée par les dettes d'exploitation (dettes à court terme)<sup>2</sup>

Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un pour les créanciers.<sup>3</sup>

**- Interprétation du Fonds de Roulement Net Global :**

Le fonds de roulement net global représente l'excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables, offrant une réserve de sécurité qui finance une partie des emplois courants par le biais des ressources stables. Considéré seul, le fonds de roulement net global n'a pas de signification significative. Pour évaluer son adéquation, il est essentiel de le comparer au besoin en fonds de roulement.

**- La mesure du fond de roulement net global : .**

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement net global :

**Par le haut du bilan :**

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

Avec :

Capitaux permanents = capital social + réserves + résultat comptes courants D'associés + provisions pour risques et charges amortissements + dettes financières Supérieures à un an

Actif non courant = actif immobilisé

**Par le bas de bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{actif courant} - \text{dettes d'exploitation}$$

<sup>1</sup> Josette Peyrard, Gestion Financière ,1èr édition Gestion et risque de change, 1990, p. 44

<sup>2</sup> Able pauline, l'importance du diagnostic financier dans une entreprise, 2010, p.142

<sup>3</sup> Béatrice et Francis Grand Guillot, Mémentos LMD –Analyse Financière, 12<sup>ème</sup>

Edition, 2016, p. 131

## 1.2 Le besoin en fond de roulement (BFR) :

### Définition :

Selon CONSO.P<sup>1</sup> le besoin en fonds de roulement naît du fonctionnement du cycle D'exploitation et de la détermination par l'entreprise de deux catégories principale de besoins Intervenant dans le cycle de production et de commercialisation à savoir :

- Les stocks de matières premières, les travaux en cours et les stocks de produits finis.
- Les créances clients, auxquelles s'ajoutent diverses valeurs réalisables et la trésorerie de transaction.

Le besoin en fonds de roulement est intimement lié aux actifs d'exploitation, aux actifs réalisables et aux dettes à court terme. Il représente principalement la fraction des actifs circulants non compensée par les passifs circulants. Par conséquent, l'entreprise est tenue de financer cette partie grâce à son fonds de roulement.<sup>2</sup>

Selon J-YEGLEM.A.PHILIPPS. Et C.RAULET : «Le BFR est défini comme suit :

L'actif circulant est la partie d'un actif dont la nature garantit le cycle d'exploitation de L'entreprise et qui est mise à jour périodiques de la forme des actifs physiques tels que les stocks à la forme débiteurs, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en Physiques pour recommencer au nouveau cycle».<sup>3</sup>

### - Le calcul de BFR :

Le besoin en fonds de roulement est pleinement significatif dans une perspective opérationnelle. Il illustre le besoin de financement engendré par le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Dans ce cas, le calcul est effectué de la manière suivante.

- a- Le cas où il y'a pas de concours bancaires de trésorerie<sup>4</sup> :

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - \text{Dettes à court terme}$$

- b- Le cas où il y'a de concours bancaires de trésorerie<sup>5</sup> :

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - \text{Dettes à court terme} - \text{concours bancaire}$$

---

<sup>1</sup> Pierre Conso, Gestion Financière, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1971, p. 18

<sup>2</sup> Farouk Bouacoub, l'entreprise et le financement bancaire, casbah édition, Algérie, 2001,

<sup>3</sup> Philippe Yeglem A, Roulet, C, Analyse comptable et financière, 8<sup>ème</sup> édition, Paris. 2000

<sup>4</sup> George Langlois, Manuel de Gestion Financière, édition Berti, Alger, 2011, p. 217

<sup>5</sup> Jean-Pierre Lahille, Analyse Financière, édition Dalloz, Paris, 2001, p. 50

**Remarque :** Quand un concours bancaire existe il devient lui-même un besoin d'exploitation.

**Les types de BFR :**

**✓Le besoin de financement hors exploitation (BFRHE) :**

Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFHE) est un regroupement d'éléments divers situés à la base du bilan fonctionnel. Cette notion de regroupement provient de sa définition négative : il englobe les postes d'actif et de passif circulants non inclus dans le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFE).

Ces éléments correspondent aux emplois suivants :

- Acomptes versés au titre de l'impôt sur les bénéfices ;
- Créances sur cessions d'immobilisations ;
- Charges constatées d'avance (si elles sont hors exploitation, par exemple charges Financières).

Les ressources concernées au passif sont les suivantes :

- Impôt dû sur les bénéfices ;
- Dividendes à payer ;
- Dettes envers les fournisseurs d'immobilisations ;
- Produits constatés d'avance (s'ils relèvent des éléments hors exploitation)

L'évaluation du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFHE) est instantanée et se réalise par simple cumul algébrique. En prenant une date autre que celle de clôture du bilan comme référence, certaines composantes du BFHE peuvent être affectées : par exemple, les impôts ou les dividendes peuvent avoir été payés. Le BFHE est intrinsèquement sujet à des variations au cours de l'exercice, sans que son évolution soit nécessairement expliquée par le cycle d'exploitation. Le BFHE est soit positif, soit négatif, où dans ce dernier cas, il représente une source de financement.<sup>1</sup>

**BFRHE= emplois circulants hors exploitation-ressources circulants hors exploitation**

**✓Le besoin de financement d'exploitation (BFRE) :**

Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation se compose principalement de créances clients, de stocks et de dettes fournisseurs. Il reflète la contrainte financière à laquelle l'entreprise est soumise pour maintenir son processus de production à un rythme nécessaire afin d'atteindre un certain niveau d'activité.

Ce BFRE est déterminé par :

---

<sup>1</sup> Hubert de la Bruslerie, Analyse Financière, 4 Eme édition, Dunod, Paris, 2010, p. 256

**BFRE= stocks+ créance d'exploitation-dettes d'exploitation**

**1.3 La trésorerie nette (TN) :**

**Définition :**

Selon VIZZAVONA.P la trésorerie de l'entreprise est définie comme l'ensemble des Actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme. Elle Représente la différence entre les fonds de roulement et le besoin en fond de roulement.<sup>1</sup>

Enfin, le rapprochement des emplois et des ressources liés aux transactions financières à court terme permet de déterminer la « situation de trésorerie », ou plus simplement, la trésorerie (T).<sup>2</sup>

**Calcul de TN :**

La trésorerie peut se calculer selon deux méthodes :

✓ La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de Roulement.<sup>3</sup>

**TN= Fonds de roulement – Besoin de fonds de roulement**

✓La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à Court terme.<sup>4</sup>

**TN = Valeur disponible – Dettes financières à court terme**

**Interprétations :**

**- TN est positive : FR>BFR**

L'entreprise possède une disponibilité de liquidités lui permettant de rembourser ses dettes à court terme. « Une trésorerie positive indique que le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour garantir non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais aussi une aisance de trésorerie (liquidité) qui autorise la détention de fonds disponibles ou la réalisation de placements auprès de partenaires financiers ».<sup>5</sup>

**- TN est négative : FR<BFR**

L'entreprise fait face à une insuffisance de liquidités. « Une trésorerie négative indique que le besoin en fonds de roulement ne peut pas être totalement couvert par des ressources à long

---

<sup>1</sup> Patrick Vizzavona, Gestion Financière ,9<sup>ème</sup> édition Bertj, Alger,2004 , p.214

<sup>2</sup> Elie Cohen, Op.cit. , p286 .

<sup>3</sup> Bernard Colasse, gestion financière de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1993, p.78

<sup>4</sup> 3Lotmani N, Analyse financière, édition Pages-blues, Alger, 2003, p.03

<sup>5</sup> Elie Cohen, Op.cit. , p. 133

et moyen terme. Par conséquent, l'entreprise dépend des ressources financières à court terme ». <sup>1</sup>

**-TN est nulle : FR=BFR**

Indépendance provisoire à court terme : En cas d'égalité stricte entre le Besoin en Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), une telle hypothèse ne peut être évoquée, car cette situation est temporaire. En revanche, maintenir une trésorerie proche de zéro, malgré les fluctuations à la hausse ou à la baisse, peut être perçu comme une stratégie de gestion financière significative. <sup>2</sup>

**2. Autre ratios de la structure financière**

**2.1 Tableau N° 04 : les ratios de la structure financière**

Désignation	Méthodes de calcul	Interprétations
Ratio de financement permanent	Capitaux Permanents/ Valeurs immobilisées Ou bien : ressources stables /emplois stables	Si FRP est supérieur ou égale à 1. Ceci implique que l'entreprise dispose d'un équilibre financier (fonds de roulement positif) car les ressources stables financent totalement les emplois stables et dégage une marge de sécurité pour la couverture de besoin de financement de son cycle d'exploitation.
Ratio de financement propre	capitaux propres / actif immobilisé	Plus le ratio élevé, plus l'entreprise est financée par ses actionnaires, ce qui peut être perçu comme un signe de stabilité financière. à l'inverse, un ratio faible peut indiquer un risque accru en cas de difficultés financières, car l'entreprise à une plus grande dépendance à l'égard de l'endettement.
Ratio d'endettement : est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux emprunts. <sup>3</sup>	Total dettes/ Total actif	En général, un ratio inférieur à 0,5 est considéré comme favorable, car cela signifie que l'entreprise a plus d'actifs propres que de dettes.

<sup>1</sup> Ahmed Boukhefif, Analyse financière, édition Houma, 2000

<sup>2</sup> Elie Cohen, Op.cit,

<sup>3</sup> Elie Cohen, Analyse financière, 5ème édition, Paris : Economica, 2004, p. 304

## 2.2 Ratios de rentabilité :

Un investissement au sein de l'entreprise est considéré rentable lorsqu'il génère un flux de revenus. La rentabilité se définit comme la capacité à générer un profit ou un rendement. Pour évaluer la rentabilité d'une entreprise, il est essentiel de comparer le résultat obtenu avec les moyens engagés pour l'obtenir.

Les ratios de rentabilité Selon , HOARAU « la rentabilité est l'aptitude d'une 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 une entreprise

**Tableau N°05** : les ratios de rentabilité

Désignation	Méthodes de calcul	Interprétations
Ratio de Rentabilité Économique : Ce ratio n'intègre pas l'influence de la structure financière ou de la fiscalité sur les résultats. Il s'agit d'un indicateur réel de rentabilité car il met en relation un flux et un stock. <sup>1</sup>	Résultat net / Total Actif	Un RRE élevé dénote que l'entreprise utilise efficacement ses actifs pour produire des bénéfices. À l'inverse, un RRE faible peut suggérer que l'entreprise ne parvient pas à générer des profits adéquats par rapport à ses actifs.
Indice de Rentabilité Financière : La rentabilité financière est un indicateur essentiel pour évaluer le rendement des capitaux investis par les actionnaires, et constitue une mesure significative du potentiel de financement interne de la croissance de l'entreprise. <sup>2</sup>	Résultat Net / Capitaux Propre	Un RRF élevé démontre que l'entreprise réalise un bénéfice substantiel comparé à son investissement, ce qui est favorable. En revanche, un RRF faible peut indiquer que l'entreprise ne génère pas suffisamment de bénéfices proportionnellement à son investissement.
Ratio de Rentabilité Commerciale : Cet indicateur évalue la capacité de l'entreprise à tirer un bénéfice de son chiffre d'affaires. Il met en lumière la stratégie tarifaire de l'entreprise et la marge brute qu'elle obtient sur le coût de revient des produits vendus. <sup>3</sup>	Résultat net/CAHT	Un RRC élevé signifie que l'entreprise réalise un bénéfice important par rapport à son chiffre d'affaires, ce qui est favorable. En revanche, un RRC faible peut indiquer que l'entreprise éprouve des difficultés à générer un bénéfice adéquat par rapport à ses ventes.

<sup>1</sup> Alain Rivet, gestion financière, édition Ellipses, Paris, 2003,

<sup>2</sup> Alain Rivet, Analyse financière : concepts et méthodes, édition Dunod, Paris, 2007

<sup>3</sup> Pierre Ramage, Analyse et diagnostic financier, édition d'organisation, 2001,

### 2.3 Ratios d'activité :

Les ratios d'activité comparent des éléments du bilan et du compte de résultat afin d'analyser la progression de l'activité de l'entreprise.

**Tableau N°06 : Ratios d'activité**

<b>Nom du ratio</b>	<b>Calcul</b>	<b>Signification</b>
<b>Part de la valeur ajoutée revenant au personnel (facteur travail)</b>	Charge du personnel/ valeur ajoutée	Cet indicateur évalue la proportion des revenus utilisée pour la rémunération des employés, permettant ainsi d'évaluer la stratégie de rémunération de l'entreprise.
<b>Part de la valeur ajoutée revenant aux prêteurs</b>	Charge financière intérêts / valeur ajoutée	Cet indicateur évalue la portion de la valeur ajoutée allouée à la rémunération des prêteurs, reflétant ainsi le niveau d'endettement de l'entreprise.
<b>Productivité du personnel</b>	Valeur ajoutée / Effectif	Cet indicateur évalue la contribution individuelle de chaque employé à la création de richesse, offrant ainsi un aperçu du niveau de compétitivité de l'entreprise.

### 2.4 Ratios de liquidité :

Analysent la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme en utilisant le fonds de roulement et/ou en liquidant progressivement les éléments de l'actif circulant.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Serge Everaert, Analyse et diagnostic financier, édition Electronique EDIE, Paris, 1992

**Tableau N° 07 : les ratios de liquidité**

<b>Désignation</b>	<b>Méthodes de calcul</b>	<b>Interprétations</b>
Ratio de liquidité générale	Actif Circulant / Dettes à Court Terme	Il doit être supérieur ou égal à 1. Un chiffre inférieur à 1 indique un fonds de roulement négatif.
Ratio de liquidité immédiate	Valeur Disponible + Valeur Réalisable) / Dettes à Court terme	Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme, et il est recommandé qu'il se situe entre 0,3 et 0,5.
Ratio de liquidité immédiate	Valeur Disponible/ Dettes a Court Terme	Si ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que les dettes à court terme de l'entreprise dépassent les actifs à court terme les plus liquides. En revanche, un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose d'actifs suffisamment liquides pour rembourser ses dettes à moins d'un an.

## **2.5 Autre indicateurs de la performance financière :**

### **2.5.1. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion :**

#### **- Définition et utilité**

Les soldes intermédiaires de gestion sont des paramètres permettant d'analyser les composantes contribuant au résultat de l'exercice. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est un outil essentiel de l'analyse financière. Lorsque les données sont fournies pour plusieurs exercices, la présentation de ce document est cruciale pour évaluer les performances économiques et financières de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion

(SIG) permet d'évaluer l'activité et les performances de l'entreprise, ainsi que d'analyser l'évolution des principales grandeurs.

- **Les différents soldes intermédiaires de gestion**

D'après MELYON (2007, p.100), les indicateurs présentés dans le tableau des Soldes intermédiaires de gestion permettent d'affiner la décomposition du compte de Résultat (exploitation, financier, exceptionnel)

**La marge commerciale** : est uniquement calculée dans les entreprises commerciales et dans les entreprises industrielles impliquées dans des activités de négoce. Elle se calcule en soustrayant le coût d'achat des marchandises vendues des ventes de marchandises.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Vente de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises}$$

**La production de l'exercice** : concerne les entreprises engagées dans la transformation de matières premières en produits finis, les entreprises de services, et les entreprises commerciales ayant une activité industrielle supplémentaire. Elle est calculée en additionnant la production vendue (vente de produits finis, services, études, etc.) ajustée des rabais, remises, ristournes accordées, de la production stockée et de la production immobilisée.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{production stockée} + \text{production Immobilisée}$$

**La valeur ajoutée** : permet d'évaluer la productivité de l'entreprise et sa capacité à générer de la valeur. Elle représente également l'excédent de richesse créé par l'entreprise dans le cadre de son activité.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation En provenance des tiers}$$

**Excédent brut d'exploitation (EBE)** : il incarne le surplus de ressources engendré par l'exploitation. Cette réserve potentielle de liquidités est utilisée pour rétribuer les capitaux investis et pour maintenir ou augmenter la capacité de production de l'entreprise. Il est évalué avant les amortissements et les charges financières liés aux décisions de financement de l'entreprise.

$$\text{Excédent brut d'exploitation} = \text{Valeur ajoutée produite} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Impôts et taxes} - \text{Charges de personnel}$$

**Le résultat d'exploitation** : évalue la performance commerciale et industrielle de l'entreprise. Ce montant intègre la stratégie d'amortissement et de dépréciation adoptée par l'entreprise. Il met en lumière le bénéfice généré par l'activité principale, en excluant l'impact de la fiscalité et du mode de financement.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Reprises sur Amortissements et provisions d'exploitation} + \text{Autre produits d'exploitation} - \text{Dotations Aux amortissements et provisions} - \text{Autres charges d'exploitation}$$

**Le résultat courant avant impôt** : évalue la performance globale de l'entreprise en tenant compte des aspects financiers. Il offre un aperçu de la stratégie de financement adoptée par l'entreprise. Calculé avant les impôts et les éléments exceptionnels, ce montant reflète le niveau des ressources issues de l'activité habituelle et régulière de l'entreprise.

Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation + Produits financiers + Quote-part sur opération faite en commun – charges financières – quote-part sur opérations faites en commun.

**Le résultat exceptionnel** : regroupe toutes les opérations indépendantes de l'activité courante et non récurrentes. Contrairement aux autres indicateurs du tableau, il n'est pas obtenu de manière successive, mais est directement calculé en regroupant les opérations d'exception.

Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – charges exceptionnelles

**Le résultat net** : correspond au bénéfice net indiqué dans le compte de résultat et au passif du bilan avant répartition.

Résultat net = Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel – Participation Des salariés – Impôts sur les bénéfices

**Tableau n°08 : tableau des soldes intermédiaires de gestion**

<b>Désignation</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Ventes de marchandises Production vendue		
<b>Chiffre d'affaires</b>		
Vente de marchandises (-) coût d'achat de marchandises vendus		
<b>Marge commerciale</b>		
Production vendues (+) production stockée (+) Production immobilisée (+) Prestation fournies		
<b>Production de l'exercice</b>		
Marge commerciale (+) production vendues (-) consommation prévenance des tiers (achat de stock d'approvisionnement + achat de sous-traitante + service extérieur		
<b>Valeur ajoutée</b>		
Valeur ajoutée (+) subvention d'exploitation (-) charges de personnel (-) impôts et taxes		
<b>EBE/IBE</b>		
EBE/IBE (+) Transfer des charges d'exploitation (+) Produit de gestion courant (-) Dotations aux amortissements et aux provisions (-) Autre charge de gestion		
<b>Résultat courant avant impôt</b>		
Produits exceptionnelles Charges exceptionnelles		
<b>Résultat exceptionnelles</b>		
Résultat courant avant impôt Résultat exceptionnels Participation des salariés aux résultats de l'exercice Impôt sur bénéfice des sociétés (IBS)		
<b>Résultat de l'exercice</b>		

Source : Hubert Brusterre, analyse financière

### 2.5.2 L'autofinancement :

Pour COHEN E donne la définition suivante : l'autofinancement est le surplus Monétaire dégagé par l'entreprise sur son activité propre et conservé par elle pour financer Son développement futur.<sup>1</sup>

«L'autofinancement est égal à la différence entre la capacité d'autofinancement (CAF) Et les dividendes prélevés sur le résultat de l'exercice»<sup>2</sup>

**L'autofinancement =capacité d'autofinancement-dividendes distribués à la Cours de l'exercice**

**La Capacité d'Autofinancement (CAF)**<sup>3</sup> : englobe toutes les ressources générées par l'entreprise au cours de l'exercice grâce à ses activités habituelles.

Il est calculé selon deux méthodes :

#### 1.Par la méthode soustractive :

**CAF** = EBE+ autres produits- autres charges+ produits financiers- charges Financières+ impôts différés+ liaison inter unité (produits) –liaison inter unité (charges)

#### 2.Par la méthode additive :

**CAF** =résultat de l'exercice+ dotation aux amortissements- reprise sur pertes de valeur

### Section 3 : la relation entre la gouvernance et la performance financière De l'entreprise

Plusieurs auteurs, tels que MAYER (1996) et CHARREAUX (1996), établissent un lien entre les variations de performance des entreprises et les différences dans leurs structures de gouvernance. La gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la création de valeur, tant pour les actionnaires que pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Plus spécifiquement, la gouvernance opère à travers divers mécanismes visant à accroître la valeur de l'entreprise. Étant donné que la gouvernance d'entreprise se concentre principalement sur le contrôle des dirigeants et la réduction de leur marge de manœuvre, et étant donné que les décisions des dirigeants ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise, il en

---

<sup>1</sup> Elie Cohen, Analyse financière, 6ème édition, Economica, 2006, p.194

<sup>2</sup> Michel Albouy, Financement et coût du capital des entreprises, édition Eyrolles, Paris, 1991, p. 95

<sup>3</sup> 4 Rivet Alain, Gestion financière, édition Ellipse, Paris, 2003

découle que toute entreprise aspirant à la pérennité et à la compétitivité doit accorder une attention particulière aux questions de gouvernance.

### 1. La création de valeur / gouvernance

L'évaluation de la performance se concentre principalement sur la capacité de création de valeur. Cette capacité est influencée par le système de gouvernance des entreprises, en raison des disparités de performances observées entre les sociétés de différents pays.

D'après CHARREAUX (2006, p.32), l'approche traditionnelle de la gouvernance d'entreprise, centrée sur la relation actionnaires-dirigeants, trouve sa justification théorique dans une représentation simplifiée de la firme selon laquelle les actionnaires sont les Propriétaires exclusifs de la firme, ils sont censés détenir l'intégralité des droits de Décision, et la maximisation de la valeur actionnariale est l'objectif unique de la firme qui s'impose aux autres parties prenantes. Le problème qui trouble les actionnaires est d'inciter Les dirigeants à générer la rente maximale. Le processus de création de valeur trouve son Origine dans la rentabilité des capitaux investis qui doit être supérieure au taux de Rentabilité minimale exigée par les actionnaires et si cette rentabilité n'est pas réalisée, les Actionnaires se trouveront dans une situation où ils sont obligés de remplacer l'équipe Dirigeante.

L'analyse du processus de création de valeur, en association avec le système de gouvernance, dépasse la simple relation avec les actionnaires et l'étude de l'influence de leur contrôle sur les dirigeants, pour englober également les divers stakeholders. Le rôle central du dirigeant dans le processus de création et de répartition de la valeur est crucial. L'examen de la position du dirigeant mérite ainsi une attention particulière. Le principe de rationalité implique que le dirigeant vise à maximiser non seulement la valeur de l'entreprise, mais aussi sa propre valeur sur le marché des dirigeants. Un partage de la valeur trop favorable au dirigeant, déconnecté de l'évolution des rémunérations des actionnaires ou des salariés, peut engendrer des conflits significatifs et entraîner une diminution de la valeur de l'entreprise. Par conséquent, l'alignement exclusif avec les intérêts des actionnaires n'est pas la seule préoccupation. Les mécanismes régulateurs peuvent être justifiés dans une optique d'efficacité globale, en contribuant à réduire les conflits au sein de l'organisation. L'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise est motivé par le fait que le dirigeant devrait renforcer sa marge de manœuvre en augmentant ses opportunités de négociations avec les différents stakeholders, tout en valorisant ses compétences managériales sur le marché du capital humain.

CHARREAUX (1997, p.43), explique que, le conseil d'administration est chargé de représenter les intérêts des actionnaires et de discipliner les dirigeants. Cette mission d'évaluation des dirigeants est particulièrement complexe de fait que le conseil d'administration doit évaluer simultanément les capacités du dirigeant et les efforts qu'il a Fournis ; une performance moyenne pouvant être due soit à son incompétence, soit à des Efforts insuffisants, dans ce cas la probabilité d'un changement de dirigeants est élevée. Par Contre il est souvent difficile de distinguer dans la performance obtenue ce qui relève de la Responsabilité du dirigeant, de ce qui est dû à l'évolution d'un environnement sur lequel il Ne peut agir ou qui est particulièrement contraignant, et c'est au conseil d'administration

D'analyser la situation du secteur dans lequel se situe la firme pour savoir si les dirigeants Qui ont causés cette crise et cette performance médiocre.

Pour CHARREAUX (1998, p78), une firme ne peut créer durablement de la valeur Que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents. Un Tel avantage trouve son origine dans les ressources que se procure la firme et dans la Combinaison qu'elle en fait. Les composantes les plus difficilement reproductibles sont Liées au capital humain. La relation existante entre la firme et les salariés pose deux Problèmes. D'une part, les salariés doivent être à même de préserver et d'accroître leur Capital humain. D'autre part, la firme doit maintenir son avantage compétitif ainsi que la Valeur du capital humain spécifique qu'elle a contribué à créer.

## **2. L'incidence de la structure de propriété et les décisions financières sur La performance financière**

CHARREAUX (1991, p.521), explique que, la relation entre la performance des Firmes et la structure de propriété<sup>1</sup> Constitue un thème privilégié et ancien de la littérature Economique, et la mise en évidence des problèmes causés par la séparation des fonctions De propriété et de décision. La reconnaissance de cette séparation a conduit notamment au Développement des conceptions managériales de la firme où les dirigeants censés Poursuivre d'autres objectifs que la maximisation de la valeur de marché du patrimoine des Actionnaires.

L'influence de la structure de propriété et des décisions financières sur la performance financière : La théorie des droits de propriété a caractérisé l'entreprise comme une boîte noire, la considérant comme une entité composée de multiples individus entretenant des relations. Elle explore principalement le lien entre la propriété et la gestion, en soulignant que la qualité de la gestion dépend de la relation entre une entité morale ou physique et un actif spécifique, ainsi que du pouvoir que cette entité peut exercer sur cet actif. Le rôle de la structure de propriété est de stimuler les dirigeants à créer de la valeur et à diriger dans l'intérêt de l'entreprise. Par exemple, dans le cas d'une propriété publique, les dirigeants n'ont pas de droits de propriété car tout est la propriété de l'État, et ils agissent simplement en exécutants des ordres émanant de celui-ci. Dans une entreprise publique, les dirigeants ne sont motivés que par leur salaire fixe, ce qui limite leur incitation à créer de la valeur, entraînant une rentabilité moindre pour les entreprises publiques. En revanche, les dirigeants détenant une part du capital de l'entreprise ont une plus grande implication dans la création de valeur, et leur intérêt pour le succès de l'entreprise est crucial. Ainsi, il est possible de conclure que le principal facteur de sous-performance des entreprises publiques réside dans l'absence d'engagement financier des gestionnaires dans le capital de ces entreprises, ainsi que dans la faible rémunération de leur travail.

La théorie financière ne se limite pas à la simple valorisation, mais examine également la valeur de l'entreprise en fonction des décisions financières prises. Cette approche a suscité un débat entre ceux qui minimisent l'impact des décisions financières sur la valeur, estimant que

---

<sup>1</sup> La structure de propriété permet de comprendre la répartition de la propriété entre les différents actionnaires

cette dernière dépend uniquement de la politique d'investissement de l'entreprise, et ceux qui insistent sur le fait que les décisions financières influent directement sur la valeur de l'entreprise.

### **3. L'influence de contrôle interne et la gestion des risques sur la valeur de l'entreprise**

D'après NACIRI (2015, p.23), L'entreprise pour gérer efficacement ses coûts, elle Doit avoir en place un processus permettant de contrôler les différents coûts de sa présence Dans le monde des affaires. La gestion des coûts ne se réalise jamais isolément ; elle S'effectue habituellement en liaison avec la gestion des revenus et des bénéfices. La gestion des coûts et des revenus est généralement une décision stratégique de la direction, Qui estime que l'accroissement de la valeur pour les clients et la réduction des coûts de Produits et services font partie intégrante de la stratégie générale pour maximiser la valeur De l'entreprise.

Par ailleurs, un système de contrôle interne<sup>1</sup> efficace est étroitement lié à une gestion des risques efficiente. La gestion des risques<sup>2</sup> repose sur la prudence et la recherche de rentabilité. L'objectif de l'organisation est de garantir que tout investissement respecte ses objectifs de croissance. Ce but est atteint, dans un premier temps, par l'identification et l'analyse de chaque risque auxquels l'entreprise est exposée, suivie de l'évaluation de l'impact et de la probabilité de chaque risque. Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne sont ainsi complémentaires, agissant comme les deux faces d'une même pièce. Alors que le risque représente la menace pour l'entreprise que son rendement soit compromis par un événement inattendu, le contrôle interne est le processus permettant à l'entreprise de maintenir les risques encourus à un niveau minimal. Par conséquent, la direction doit équilibrer de manière adéquate ses risques et ses contrôles, en adoptant une stratégie et une gestion efficientes pour atteindre ses objectifs.

---

<sup>1</sup> Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la direction pour maîtriser et vérifier l'ensemble des Processus de l'entreprise pour mieux réaliser ses objectifs

<sup>2</sup> La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer et faire face aux risques Qui représentent une menace pour l'entreprise

### **Conclusion :**

En conclusion, ce chapitre nous a permis de clarifier le concept de performance financière, d'identifier les indicateurs et les ratios pour l'évaluer, ainsi que de déterminer les variables qui influent sur la performance financière et les moyens de les améliorer. Il nous a également aidés à comprendre la relation entre la performance financière et la gouvernance de l'entreprise.

La gouvernance est considérée comme la répartition optimale et éthique des pouvoirs au sein de l'entreprise, englobant ses ressources humaines, matérielles et financières, dans le but d'établir un processus transparent et créateur de valeur pour tous les acteurs de l'entreprise à tous les niveaux. Son objectif est de fournir une orientation stratégique, de garantir l'atteinte des objectifs, la gestion adéquate des risques et l'utilisation responsable des ressources pour bâtir une entreprise performante.

Afin de répondre à notre problématique et d'analyser la relation entre la gouvernance et la performance financière de l'entreprise, nous allons examiner un cas concret d'une entreprise publique ( ADE BOUIRA ) dans le prochain chapitre, où nous évaluerons la performance financière de cette entreprise pour déterminer l'impact de la qualité de gouvernance sur sa valeur et sa performance.

## ***Chapitre 03 :***

***Mesure de la performance financière et sa  
corrélation avec la gouvernance au sein de***

***« ADE » Bouira***

Au cours des chapitres précédents, nous avons examiné en détail les fondements de la gouvernance d'entreprise et les méthodes d'évaluation de la performance financière.

Dans ce chapitre, nous appliquons ces concepts à un contexte concret, en nous appuyant sur l'entreprise « ADE ».

Nous diviserons ce chapitre en deux parties : la première se concentrera sur la présentation et la gouvernance de l'entreprise « ADE », tandis que la seconde section portera sur l'analyse des bilans et mesure de la performance financière, en mettant en pratique les connaissances théoriques acquises.

## **Section 01 : présentation et gouvernance de l'entreprise ADE :**

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est une entreprise publique spécialisée dans la gestion et la distribution d'eau potable en Algérie. Sa gouvernance repose sur une structure centralisée, avec une direction générale supervisant des directions régionales et des unités opérationnelles à travers le territoire national. Cette structure vise à assurer une gestion efficace du service public de l'eau, en conformité avec les directives et les orientations de l'État.

La gouvernance de l'ADE est axée sur la transparence, la responsabilité et l'éthique. Elle s'efforce de concilier les intérêts divergents des différentes parties prenantes, en particulier ceux des actionnaires, des dirigeants, et des autorités de régulation. La gouvernance de l'entreprise met l'accent sur la prise de décision éclairée, la gestion des risques, et la garantie de conformité aux normes et réglementations en vigueur dans le secteur de l'eau.

L'ADE accorde une grande importance à l'implication des parties prenantes dans les processus décisionnels et à la communication transparente des informations pertinentes. La gouvernance de l'entreprise vise à assurer la pérennité de l'activité, la protection des intérêts des actionnaires, et la satisfaction des besoins en eau potable de la population dans le respect de l'environnement et des normes de qualité.

### **1. Présentation de l'entreprise ADE**

L'entreprise Algérienne des Eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée par le décret exécutif N°01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

### **1.2 Historique de l'entreprise**

L'Algérienne des eaux a connue plusieurs appellations au cours de son existence.

Il faut savoir qu'entre 1962 – 1970 y a l'absence quasi-totale d'intervention de l'état en matière d'organisation de l'activité qui la production et la distribution de l'eau en Algérie.

L'Algérienne des eaux (ADE) a été créé en 1970 sous le nom la « SONADE » (Société Nationale de Distribution d'Eaux Potable et industrielle) ; ensuite elle serait connue sous le nom d'ENTE (Entreprise Nationale de Traitement des Eaux) par le décret exécutif N°83 27 du 14 mai 1983. Encore une fois elle connaît une nouvelle appellation ; après l'ENTE elle sera connue par EPE (Etablissement de production et de distribution d'Eaux) par le décret exécutif N°92 100 du 03 Mars 1992, portant transformation sur sa nature juridique, son patrimoine de départ étant constitué des actifs et des passifs de l'ex unité SONADE. En 2001, l'EPE est devenue ADE (Algérienne des Eaux). Au lendemain de sa création, le 21 Avril 2001 par le décret exécutif N°1-101 ADE s'est appliqué à la mise en place de ses structures.

### **1.3 Description de l'ADE**

L'entreprise Algérienne des Eaux est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée par le décret exécutif N°01-101 du 27 Moharrem 1422 correspondant au 21 Avril 2001.

#### **1.4 Les missions de l'ADE**

L'ADE est chargé de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable qui comporte plusieurs volets : la production, le transfert, le traitement, stockage, la distribution et l'approvisionnement eaux potable, donc sa mission principale est d'assurer la satisfaction en eaux en Algérie.

#### **1.5 Les objectifs de l'ADE**

L'Algérienne des eaux a pour objectif :

- La modernisation des techniques de management.
- L'amélioration de la dotation d'eaux aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte contre le gaspillage de cette ressource précieuse.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique humaine.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et technologies de traitement

#### **1.6 L'organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale :**

La direction générale de l'Algérienne des eaux est subdivisée en 05 agences régionales couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrographiques, à savoir :

- L'agence régionale d'Alger
- L'agence régionale d'Oran
- L'agence régionale de Chlef
- L'agence régionale d'Ouargla
- L'agence régionale de Constantine

Les agences régionales sont subdivisées en unités :

- 16 zones
- 49 unités

Chaque zone est subdivisée en unités.

Exemple : la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de quatre unités : • Unité de Boumerdes • Unité de Bouira (organisme d'accueil) • Unité de Tizi-Ouzou

#### **1.7 La présentation de l'unité de Bouira**

##### **1.7.1 Situation géographique**

L'unité de Bouira s'occupe essentiellement de la distribution d'eau dans la wilaya de Bouira, son siège social est situé dans le centre-ville ; plus exactement 06 avenue colonel Amirouche. À proximité de l'Hôtel le Royal.

### 1.7.2 Offre de l'eau dans la wilaya de Bouira

La population de la wilaya de Bouira est alimentée essentiellement par des eaux souterraines, puisées à partir des nappes alluviales, des eaux superficiellement mobilisées à partir du barrage **Telsedit, Koudiat** et **Oued LAKHAL**.

- Eaux souterraines 14.26%
- Eaux superficielles 85.74%

L'unité A.D.E de Bouira dépend de la zone de Tizi-Ouzou. Elle est structurée en sept(07) centres pour un nombre de clients total de **134 211** et gère 45 communes sur les **45** composants la wilaya de Bouira.

#### •Centre de Bouira :

Gère **06** communes : Bouira, Haizer, Ain Turk ,Taghzouth, Oued El Berdi et Ait Laaziz pour **35.822** clients.

#### •Centre de Lakhdaria :

Gère **06** communes : Lakhdaria, Maala, Guerrouma,Zberber,boukram et Bouderbala pour **18323** clients.

#### •Centre de Sour El Ghozlane :

Gère **07** communes : Sour El Ghozlane, Dirah, ElHakimia, El Hadjra Zargua, El Maamoura, ElDechmia et Ridan pour **15407** clients.

#### •Centre d'Ain Bessem :

Gère **09** communes :AinBessem, Ain Laloui, AinLahdjar, Bir Ghbalou, Souk El Khmis, ElKhabouzia, El Mokrani , Rouraoua et El Hachimia pour **19724** clients.

#### • Centre de M'chedallah :

Gère 06 communes : M'chedallah,Chorfa , taourirt ,Ahnif , Saharidj et Ath Mansour pour **11737** clients.

#### •Centre de Borj Okhris :

Gère **08** communes : Bordj Okhris, Taguedit,Mesdour,Ahl El Ksar,Bechloul, El Asnam , Ouled Rached et El Adjiba pour **20345** clients.

#### •Centre de Kadiria :

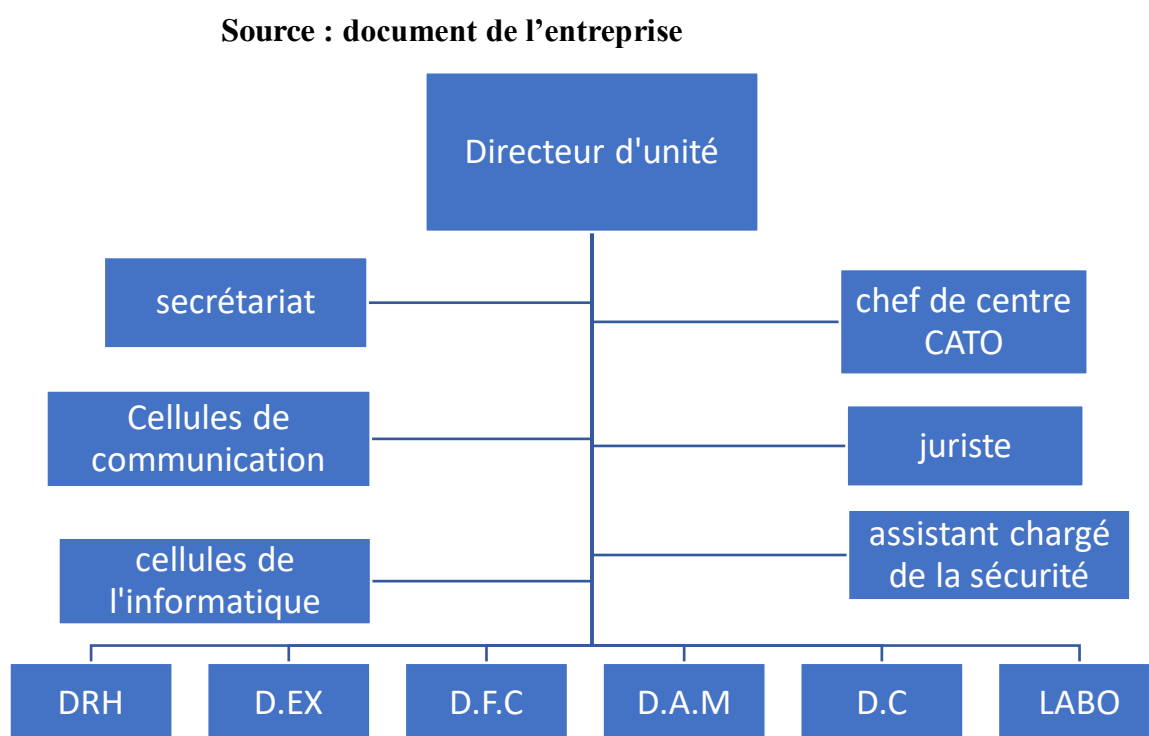
Gère **03** communes : kadiria ,Aomar et Djebahia. Pour **12853** clients Sur les 45 communes de la wilaya, l'unité de l'ADE de BOUIRA gère actuellement la totalité des communes, soit une population desservie de 681164 habitants implantés essentiellement dans les villages.

### 1.7.3 Analyse et traitement de l'organigramme de l'unité

Un organigramme de type fonctionnel en vue managériale telle que l'unité est hiérarchisé en 06 départements :

- Département administratif et moyens généraux
- Département finance et comptabilité
- Département commercial
- Département exploitation et maintenance
- Département ressources humaines
- Département laboratoire Et deux cellules :
  - \*Cellule informatique
  - \* Cellule communication

**Figure N°8 : L'organigramme général de l'ADE**



### 1.7.3.1 La direction de l'unité :

Elle chapeaute le sommet de la hiérarchie de l'unité, qui a pour mission de la gestion de l'unité, contrôler l'ensemble des activités assurées par l'unité ainsi leur bon fonctionnement et l'exécution des décisions du conseil de direction.

### 1.7.3.2 Le staff de la direction

Ce staff est composé des 03 organes suivants :

- **Assistant juridique** : il est chargé des affaires juridiques de l'entreprise.
- **Assistant chargé de la sécurité du patrimoine** : il est chargé de la sécurité de l'entreprise.
- **Cellule informatique** : elle est chargée à la programmation et de la maintenance

### 1.7.3.3 Le département administratif et moyen généraux

Ce département est subdivisé en 03 services :

- **Service approvisionnement** : le service responsable des achats.
- **Service gestion de stocks** : le service qui gère les biens de l'entreprise.
- **Service moyen généraux et parc roulant** : suivi de l'entretien de l'entreprise et de ses véhicules.

### 1.7.3.4 Le département finance et comptabilité :

Ce département est subdivisé en 03 services :

- **Service comptabilité générale** : le service chargé de plusieurs tâches à savoir :
  - l'établissement des documents comptables (Bilan de l'unité, journal, le bilan consolidé...) \*
  - la comptabilisation de diverses factures
  - l'établissement des prévisions d'impôts et taxes et l'établissement de la situation de l'entreprise en matière de dettes.
- **Service budget et finance** : le service chargé de déterminer la situation financière de l'unité à tout moment ; d'assurer le suivi des comptes de trésorerie (caisse, banque, CCP...) ; de financement et contrôle des dépenses, et chargé ainsi d'établissement d'état de rapprochement des encaissements globaux entre le département de comptabilité et le département commercial de l'unité et la déclaration fiscale (G50 ; TVA ; IRG ; Timbres)
  - l'établissement des chèques.

• **Service comptabilité de gestion** : le service chargé de la constatation des produits de l'unité ainsi leurs comptabilisations ; le calcul de la TAP ; la déclaration du chiffre d'affaire au niveau des impôts et l'évaluation trimestrielle de la situation financière de l'unité (dont les tableaux des investissements, des dettes, situation de trésorerie, tableau des flux de trésorerie TFT).

#### 1.7.3.5 Le département commercial

Ce département est subdivisé en 03 services :

**Service relation clientèle** : le service chargé de la relation directe avec la clientèle (réclamation, demande d'installation de nouvelles conduites de compteurs).

- **Service de facturation** : service chargé de la transmission des factures d'eau et le paiement de ces dernières.

- **Service recouvrement** : le service chargé de traitement des créances de l'entrepris

#### 1.7.3.6 Le département exploitation et maintenance

Ce département est subdivisé en 03 services :

- **Service production et distribution** : son rôle principal est de maintenir les infrastructures de production.

- **Service développement des actions d'exploitation** : le service chargé de suivre des réseaux de distribution et développement des infrastructures de distribution.

- **Service maintenance** : le service chargé de l'entretien des infrastructures de production et d'amélioration de rendement des stations ainsi que le suivi des opérations de maintenance à travers tous les centres

#### 1.7.3.7 Le département ressources humaines

Ce département est subdivisé en 03 services :

-**Service gestion du personnel** : le service chargé de Recrutement, orientation, sanctionné et le suivi des cas sociaux.

- **Service paie et social** : établissement des fiches de paie ; et le suivie des cas sociaux.

- **Service formation** : le service chargé de la formation théorique et pratique des employés.

#### 1.7.3.8 Laboratoire

Il est responsable de deux services :

- **Service analyse biochimie** : a pour but de contrôler les différentes qualités d'eau de point de vue chimique et caractéristiques physiques.

-**Service bactériologique** : il a un rôle important dans la composition et la recherche microbienne

## **2. La gouvernance au sein de l'entreprise ADE bouira :**

la gouvernance d'entreprise est une dynamique entre les actionnaires et les dirigeants. La transparence entre ces deux parties est essentielle pour maintenir une relation active, malgré les nombreux conflits d'intérêts qui peuvent survenir, d'où la nécessité de mécanismes de contrôle. L'approche d'entretien présentée dans l'introduction a permis de recueillir des informations approfondies sur la gouvernance au sein de l'entreprise ADE Bouira.

### **2.1 La culture en matière de gouvernance :**

La culture de gouvernance au sein de l'entreprise ADE à Bouira reflète l'importance accordée à la transparence, à l'éthique et à la responsabilité. Cette culture met l'accent sur la prise de décisions éclairées, la communication ouverte entre les parties prenantes et le respect des normes éthiques.

Elle favorise un environnement où la gestion efficace des risques, la conformité aux réglementations et la protection des intérêts des actionnaires sont des priorités. La culture de gouvernance de l'entreprise ADE à Bouira contribue à renforcer la confiance des parties prenantes, à promouvoir une gestion saine et à assurer la durabilité à long terme de l'entreprise.

### **2.3 La transparence et la diffusion de l'information :**

La transparence et la diffusion de l'information sont des piliers essentiels de la gouvernance d'entreprise au sein d'Algérie d'Eau. La transparence implique la mise à disposition ouverte et accessible des informations pertinentes concernant les activités, les performances financières, les décisions stratégiques et les politiques de l'entreprise. Cette transparence favorise la confiance des parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients et les autorités de régulation. La diffusion efficace de l'information garantit une communication claire et complète afin de permettre à tous les acteurs internes et externes de comprendre les orientations de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées.

### **2.4 Exercice de pouvoir :**

L'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise concerne la manière dont l'autorité et la prise de décision sont distribuées entre les dirigeants, les managers et les autres parties prenantes. Il s'agit d'analyser si le pouvoir est centralisé, c'est-à-dire concentré entre les mains de quelques personnes, ou s'il est décentralisé, favorisant une participation plus large et une collaboration entre différents niveaux hiérarchiques.

Un exercice équilibré du pouvoir contribue à une meilleure gouvernance en encourageant la transparence, la responsabilité et l'implication des équipes dans les décisions stratégiques. En revanche, une concentration excessive du pouvoir peut engendrer des conflits d'intérêts, un manque de contrôle et une moindre réactivité face aux défis de l'entreprise. Comprendre la dynamique du pouvoir permet ainsi d'identifier les forces et les faiblesses dans la gestion de l'entreprise et d'orienter les actions vers une gouvernance plus inclusive et efficace.

## **2.5 Les conflits d'intérêts :**

Les conflits d'intérêts surviennent lorsqu'une personne ou une entité est confrontée à la nécessité de prendre une décision qui pourrait être influencée par des intérêts personnels ou concurrents plutôt que par l'intérêt de l'entreprise ou des parties prenantes. Ces conflits peuvent compromettre l'objectivité, la transparence et l'intégrité des processus décisionnels. Il est crucial pour une gouvernance efficace de reconnaître, gérer et prévenir les conflits d'intérêts pour garantir des décisions justes et éthiques qui favorisent l'intérêt supérieur de l'entreprise.

## **Section 02 : analyse des bilans et mesure de la performance financière**

Après avoir examiné la structure de l'entreprise Algérienne des Eaux dans la section précédente, cette partie se concentre tout d'abord sur la présentation de ses bilans financiers. Ensuite, nous procédons à une analyse de la situation financière de l'ADE de Bouira en calculant les équilibres financiers à partir des données des bilans financiers des années 2021, 2022 et 2023.

### **1. La présentation des bilans des années 2021/2022/2023 :**

#### **1.1 Représentation de l'actif de bilan financier pour les années 2021/2022/2023 :**

**Tableau N°09:** Actif au 31/12 des années 2021/2022/2023 **Unité : Dinar Algérien**

Désignation	2021	2022	2023
<b>ACTIF NON COURANT :</b>			
Immobilisation incorporelles	1 744 287,00	1 049 562,64	312 883, 36
Immobilisation corporelles	192 131 820,52	169 314 144,29	146 137 426,11
Terrains	35 177745,00	35 177 745,00	35 177 745,00
Batiments	77 471 618,22	69 864 751,08	62 257 883,94
Autres immobilisations corporelles	79 482 475,30	64 271 648,21	48 701 797, 17
	3 780 510,51	3 780 510,51	3 780 510,51
Immobilisations en cours	6 993 253,59	3 734 839,92	3 734 839, 92
Immobilisations financières	9 141 7173,77	106 858 312,56	114 783 883,58
Impots différés d'actif			
<b>Valeur immobilisées ( VI ) :</b>	<b>296 067 045,39</b>	<b>284 737 369,92</b>	<b>268 749 453, 48</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et encours	22 690 640,40	29 177 415,00	27 875 288, 63
<b>Valeur d'exploitation ( VE ) :</b>	<b>22 960 640,40</b>	<b>29 177 415,00</b>	<b>27 875 288,63</b>
Valeur réalisable ( VR ) :			
Clients	461 228 498,21	419 732 084,31	393 677 369,73
Autres débiteurs	3 766 583,58	4 343 529, 85	3 851 552,72
Impots et assimilés	6 541 172,37	5 010 029 ,12	2 123 376,95
	<b>22 960 640,40</b>		
<b>Valeur réalisable ( VR ) :</b>	<b>471 536 224, 2</b>	<b>429 085 643,3</b>	<b>399 652 299,4</b>
Trésorerie	52 253 234, 44	79 166994,91	55 463 989,36
<b>Valeur disponibles ( VD ) :</b>	<b>52 253 234, 44</b>	<b>79 166 994 ,91</b>	<b>55 463 989 ,36</b>
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>546 480 129, 00</b>	<b>537 430 053,19</b>	<b>482 991 577 ,39</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>842 547 174, 39</b>	<b>822 167 423,11</b>	<b>751 741 030,87</b>

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

## 1.2 La représentation de passifs de bilan financier pour les années 2021/2022/2023 :

**Tableau N°10: Passif au 31/12 des années 2021/2022/2023 Unité : Dinar algérien**

Désignation	2021	2022	2023
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Résultat net	-508 691 561,95	-694 966 867, 59	-865 566 735,38
Laison inter unites	-1 094 533 360,28	-1 343 889 113,12	-1 569 044 519,43
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRE ( CP )</b>	<b>-1 603 224 922,23</b>	<b>-2 038 855 980,71</b>	<b>-2 434 611 254,81</b>
<b>Dettes a moyen et long terme</b>			
Impot ( différés et provisionnés )			
Provisions et produits constatés d'avance	370 347 890,79	426 456 409,02	462 753 805,46
<b>TOTAL DZTTES A MOYEN ET LONGE TERME (DLMT )</b>	<b>370 347 890, 79</b>	<b>426 456 409,02</b>	<b>462 753 805,46</b>
<b>Dettes à court terme</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	237 372 303, 80	373 381 735,60	462 497 726,14
Impots	130 616 961, 97	124 723 916,48	128 721 758,16
Autres dettes	1 707 434 940, 06	1 936 461 342,72	2 132 378 995,92
<b>TOTAL DETTES A COURT TERME ( DCT )</b>	<b>2 075 424 205, 83</b>	<b>2 434 566 994,80</b>	<b>2 723 598 480,22</b>
<b>TOTAL GENERALE PASSIF</b>	<b>842 547 174, 39</b>	<b>822 167 423,11</b>	<b>751 741 030,87</b>

**Source :** Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

A parcourir les bilans de l'ADE de BOUIRA, nous allons essayer de les synthétiser pour pouvoir établir les bilans dits « bilans condensés ou en grandes masses ».

### 1.3 Représentation des bilans financiers en grande masse des années 2021/2022/2023 :

**Tableau N°11:** Bilan en grande masse de l'ADE pour l'année 2021

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeurs immobilisées ( VI )	296 067 045,39	35 ,12	Capitaux propres (CP)	-1 603 224 922,23	- <b>190,56</b>
Valeurs d'exploitation ( VE )			Dettes à moyen et long terme ( DLMT )		
Valeurs réalisable ( VR )		2,27	Dettes a court terme (DCT )	370 347 890, 79	43,95
Valeurs disponibles (VD )	429 085 643,3	55,94			
	52 253 234, 44	6,20		2 075 424 205, 83	246, 32
<b>TOTAL</b>	<b>842817144,13</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>842 547 174, 39</b>	<b>100</b>

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**Tableau N° 12 :** bilan financier en grande masse de l'ADE pour l'année 2022:

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeurs immobilisées ( VI )	284 737 369,92	34,63	Capitaux propres (CP)	-2 038 855 980,71	- 247,98
Valeurs d'exploitation ( VE )			Dettes à moyen et long terme ( DLMT )		
Valeurs réalisable ( VR )	29 177 415,00	03,54	Dettes a court terme (DCT )	426 456 409,02	51,86
Valeurs disponibles (VD )	429 085 643,3	52,18			
	79 166 994 ,91	09,62		2 434 566 994,80	296,11
<b>TOTAL</b>	<b>822 167 423,67</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>822 167 423,11</b>	<b>100</b>

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**Tableau N°13** : Bilan financier en grande masse de l'ADE pour l'année 2023

<b>Actifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passifs</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeurs immobilisées ( VI )	268 749 453, 48	35,75	Capitaux propres (CP)	-2 434 611 254,81	- <b>323,86</b>
Valeurs d'exploitation ( VE )	27 875 288,63	03,70	Dettes à moyen et longue terme ( DLMT )		
Valeurs réalisable ( VR )	399 652 299,4	53,16	Dettes a court terme (DCT )	462 753 805,46	61,55
Valeurs disponibles (VD )	55 463 989 ,36	07,37		2 723 598 480,22	362,30
<b>TOTAL</b>	<b>751 741 030,87</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>751 741 030,87</b>	<b>100</b>

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

## 2. Analyse des postes

### 2.1. Analyse des postes de l'actif :

#### - Les valeurs immobilisées (VI) :

La proportion des immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2021, 2022 et 2023 est de 35,78%, 34,63% et 35,90% respectivement, ce qui représente une augmentation de 1,27 points. Ces immobilisations sont principalement composées d'immobilisations corporelles, car l'entreprise est active dans la réalisation.

#### -Les valeurs d'exploitation (VE) :

Elles ont progressé et augmenté de 1 stocks et des encours.

#### -Valeur réalisables (VR) :

L'entreprise détient une quantité significative de valeurs réalisables, représentant 55,94% en 2021, 52,18% en 2022 et 53,16% en 2022. Les valeurs réalisables ont diminué de 2,78 points au cours de ces trois années, en raison de la baisse des créances clients

#### -Les valeurs disponibles (VD) :

On remarque que les valeurs disponibles ont enregistré une augmentation de 59253234,44 DA en 2021 791669949.91 DA en 2022, Ceci est dû à la baisse de la trésorerie Et enregistrent une diminution de 791669949.91DA en 2022 à 55463989,36DA en 2023 Ceci est dû à l'augmentation de la trésorerie.

## 2.2. Analyse des postes de passif :

### - Les capitaux propres (CP) :

On constate une diminution de capitaux propres soit -190,56% en 2021 et -247,98% en 2022 et -323,86% en 2023, cette régression est dû essentiellement à la diminution du résultat Net et autre capitaux propres.

### - Dette a moyen et long terme (DMLT) :

Une forte prépondérance des Dettes à Moyen et Long Terme (DMLT) est observée, avec une augmentation de 43,95% en 2021, 51,86% en 2022 et 61,55% en 2023. Cette évolution est justifiée par l'accroissement des provisions et des produits constatés d'avance.

### - Dettes à court terme (DCT) :

Les Dettes à Court Terme (DCT) ont connu une progression de 246,32 % à 296,11 % en 2022, puis à 362,30 % en 2023. Cette augmentation est attribuable à la hausse des obligations envers les fournisseurs, les comptes rattachés, ainsi que les impôts et autres dettes.

## 3. Analyse des équilibres financiers :

En se basant sur les résultats des bilans financiers des exercices 2021, 2022 et 2023 de l'entreprise « ADE » de Bouira, nous allons procéder à l'évaluation de sa performance financière en utilisant la méthode d'évaluation par les indicateurs d'équilibre financier.

Cette évaluation consistera en une analyse de la situation financière de « ADE » en se fondant sur les agrégats financiers et l'équilibre financier calculé à partir des bilans financiers (tel que l'analyse des équilibres financiers, l'équilibre à long terme FR, l'équilibre à court terme BFR et l'équilibre immédiat TN).

### 3.1 Fonds de roulement net global

#### ✓Par le haut de bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisé}$$

$$\text{Capitaux permanents} = \text{Capitaux propres} + \text{DMLT}$$

**Tableau N°14** : Calcul des capitaux permanents de l'entreprise

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux propres (CP)	-1 603 224 922,23	-2 038 855 980,71	- 2 434 611 254,81
DMLT	370 347 890, 79	426 456 409,02	462 753 805,46
Capitaux permanent=	-1232877032, 45	-1612399571,72	-1971857449,78

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**Tableau N°15** : Calcul du fond de roulement de l'ADE par le haut du bilan

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux permanent	-1232877032,45	-1612399571,72	-1971857449,78
Valeur immobilisées	296 067 045,39	284 737 369,92	268 749 453, 48
FRNG	-1528944077,98	-1897136941 ,67	-2240606902,34

Source : Réaliser par l'étudiante à partir du bilan comptable de l'ADE

✓FRNG par le base de bilan

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulant} - \text{DCT}$$

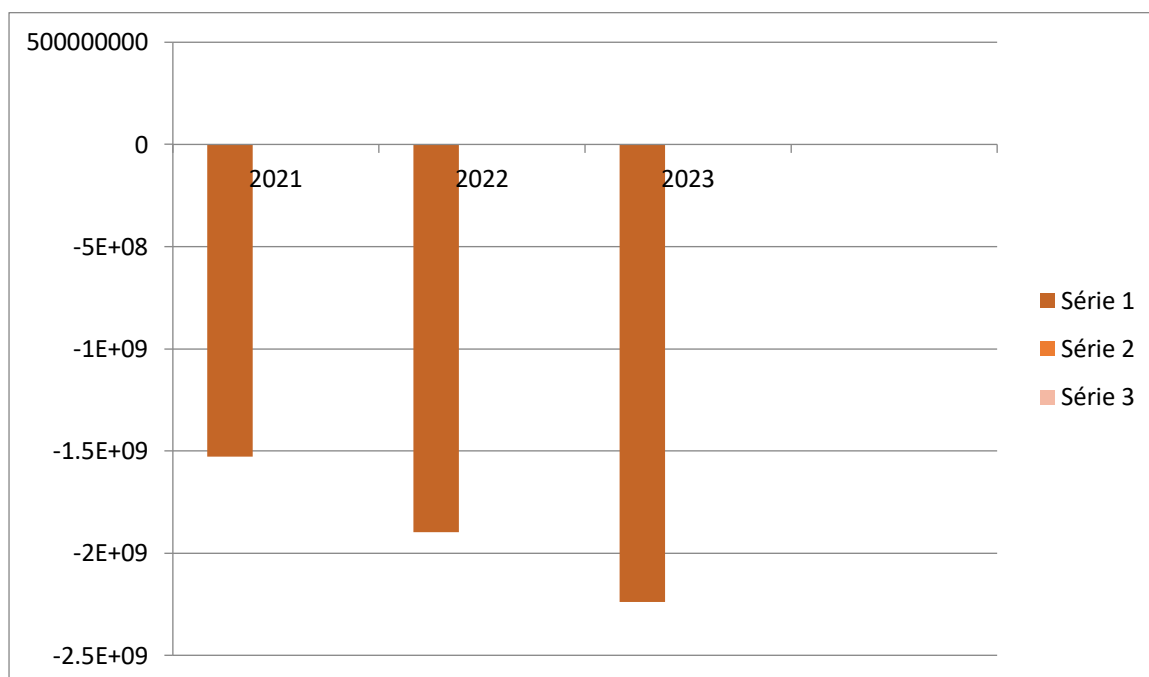
$$\text{Actifs circulant} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

**Tableau N°16** : Calcul du fond de roulement de l'ADE par le bas du bilan

Désignation	2021	2022	2023
Actifs circulant	546750099	537430053,2	482991577,4
DCT	2 075 424 205, 83	2 434 566 994,80	2 723 598 480,22
FRNG	-1528944077,98	-1897136941,67	-2240606902,34

Source : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**Graphe N° 03** : présentation graphique de FRNG



Source : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°14 et N°15

**Interprétation :**

Il est observé que l'entreprise « ADE » présente un fonds de roulement financier négatif sur les trois années, ce qui indique que les actifs à long terme ne sont pas entièrement financés par des ressources stables. Dans cette situation, « ADE » montre un déséquilibre financier à long terme et ne dispose pas d'une marge de sécurité, qui est une partie des fonds propres restant après le financement des actifs immobilisés et qui est destinée au financement des actifs circulants. Par conséquent, l'entreprise pourrait être contrainte de recourir à des crédits à long terme pour financer les immobilisations, ce qui reflète une structure financière déficiente et une insuffisance de fonds de roulement pour financer les immobilisations.

Pour maintenir un équilibre financier optimal, l'entreprise doit être en mesure de financer ses besoins de financement à court terme grâce à l'excédent des ressources stables.

### 3.2 Besoin de fonds de roulement(BFR) :

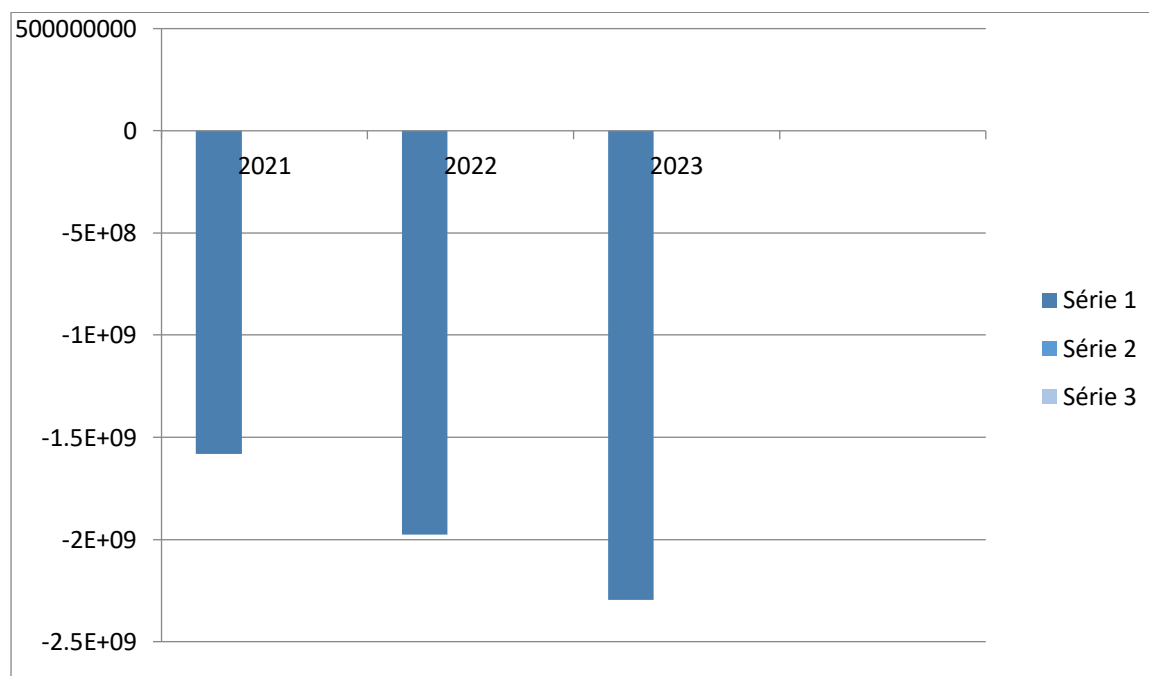
$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{DCT}$$

**Tableau N°18** : Calcul de BFR de l'ADE

Désignation	2021	2022	2023
VE	22 960 640,40	29 177 415,00	27 875 288,63
VR	471 536 224, 2	429 085 643,3	399 652 299,4
DCT	2 075 424 205, 83	2 434 566 994,80	2 723 598 480,22
BFR	-1580927340	-1976303936	-2296070892

Source : Réaliser par l'étudiante à partir du bilan comptable de l'ADE

**Graphe N°04** : présentation graphique de BFR



Source : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°18

#### ✓Interprétation :

D'après les résultats du tableau, on constate que l'entreprise a maintenu un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif pendant toute la période de l'étude, ce qui indique que les besoins opérationnels de l'entreprise sont moins importants que les ressources opérationnelles.

Les ressources circulantes excèdent les emplois circulants, ce qui place l'entreprise ADE dans une situation favorable d'excédent de financement. Cet excédent de ressources va contribuer à renforcer la trésorerie de l'entreprise.

### 3.3 Trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette représente des liquidités disponibles immédiatement, elle se calcul Par deux méthodes :

$$TN = FRNG - BFR$$

**Tableau N°19** : Calcule de TN de l'ADE

Désignation	2021	2022	2023
FRNG	-1528674106	-1897136941	-2240606903 ,34
BFR	-1580927340	-1976303936	-2296070892
TN	52 253 234, 44	79166995	55 463 989 ,36

**Source** : Réaliser par l'étudiante à partir du bilan comptable de l'ADE

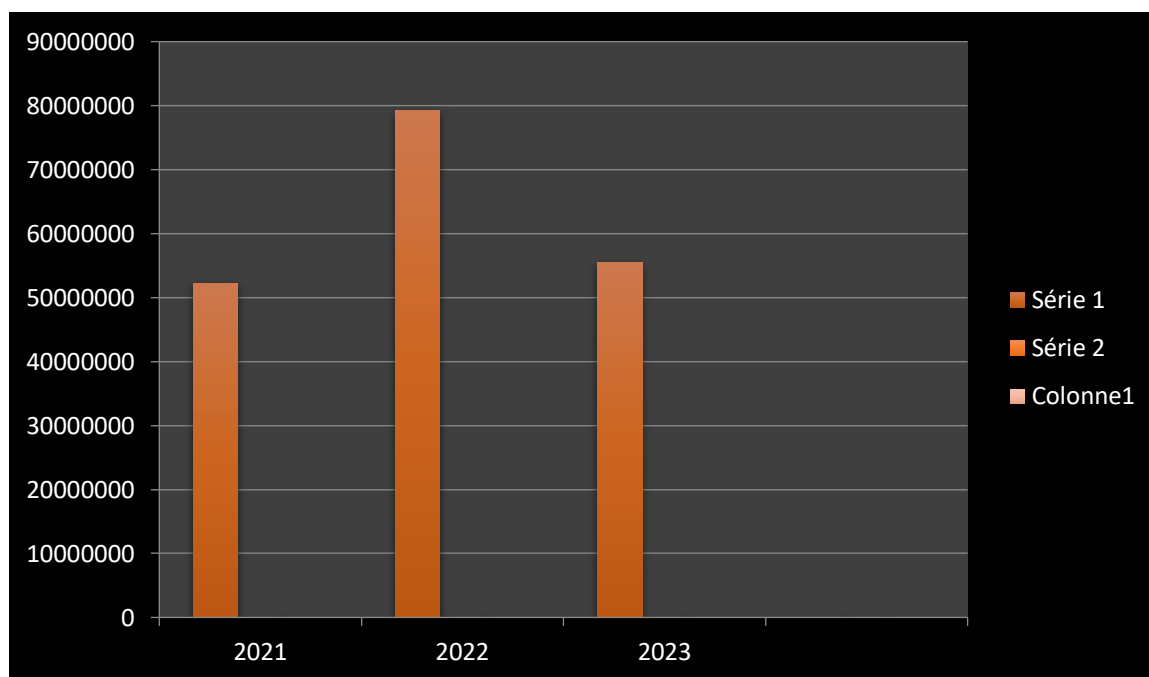
$$TN = VD - \text{Concours bancaire}$$

**Tableau N°20** : Calcul de TN de l'ADE

Désignation	2021	2022	2023
VD	52 253 234, 4	79 166 994 ,91	55 463 989 ,36
Trésorier passif	—	—	—
TN	52 253 234, 44	79 166 994 ,91	55 463 989 ,36

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**Graphique N°06 : Présentation graphique de TN**



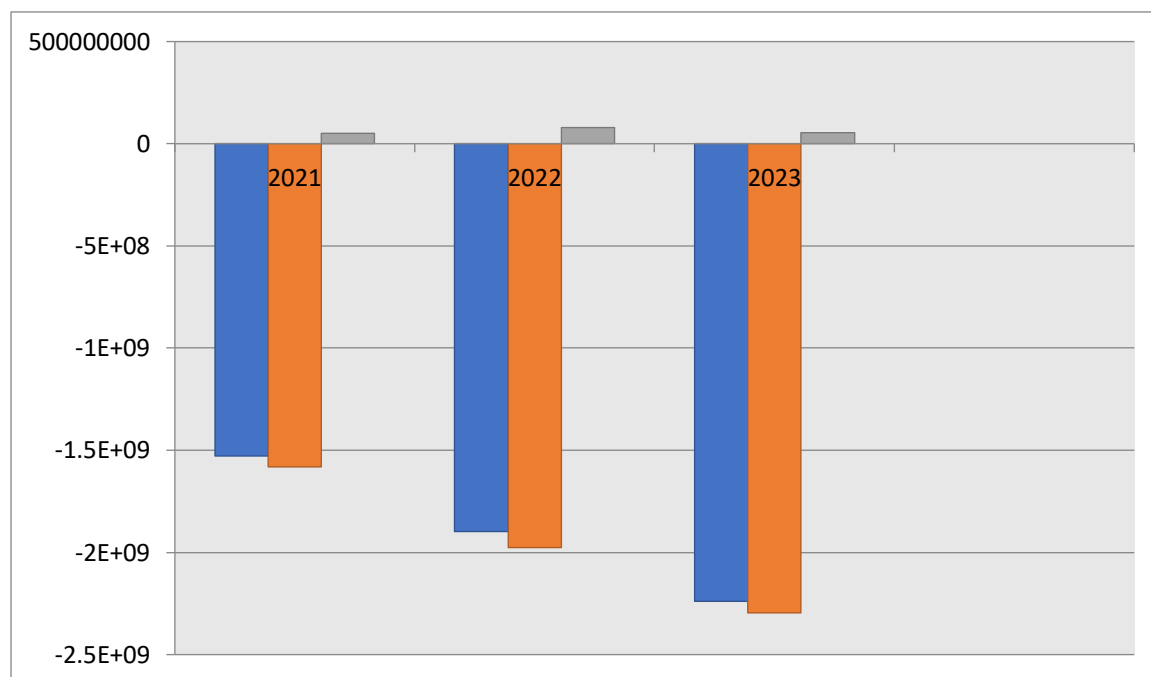
**Source :** réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°19 et N°20

**✓Interprétation :**

ADE a maintenu une trésorerie nette positive, démontrant un excédent significatif en 2021, 2022 et 2023.

L'entreprise ne rencontre pas de difficultés de trésorerie et gère ses liquidités avec précaution. Cette gestion prudente est attribuée à la nature spécifique de l'activité de l'entreprise qui requiert une liquidité constante.

**Graphe N°07 : Présentation graphique de FRNG , BFR , TN**



**Source :** réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°09 et N° 10

**✓Interprétation :**

Au cours des trois années, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) a financé le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) négatif et a généré un excédent de trésorerie, lui permettant ainsi de disposer de liquidités pour rembourser ses dettes à court terme.

La trésorerie nette est le résultat de la comparaison entre le FRNG et le BFR, reflétant l'excédent ou l'insuffisance du fonds de roulement net global après le financement du BFR.

**4. Les soldes intermédiaires de gestion ( ADE ) :**

Pour analyser la construction du résultat obtenu par l'entreprise ADE , nous allons examiner le fonctionnement des soldes intermédiaires de gestion. Lorsqu'un dirigeant vise à maximiser le rendement d'une entreprise ou à renforcer son potentiel, il est essentiel d'entreprendre cette démarche.

**4.1 Calcul et analyse des composants du SIG :**

Nous allons présentés l'évolution du chiffre d'affaire qui nous permettra de calculer La production de l'exercice

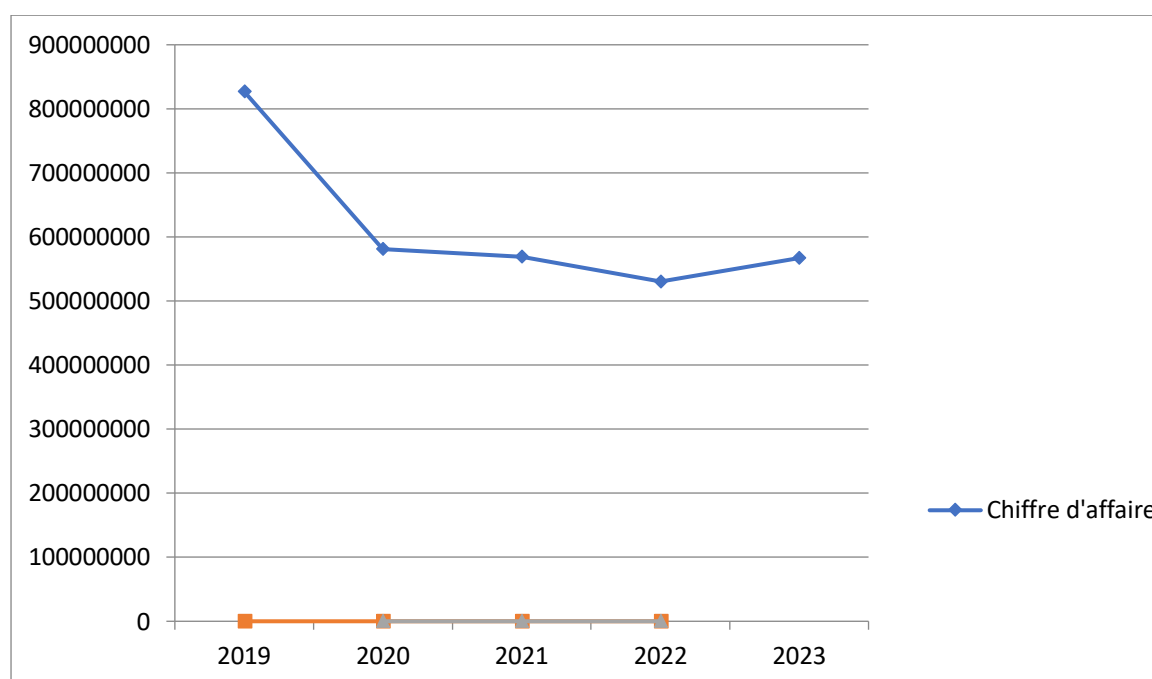
**-Evolution du chiffre d'affaire de l'EROE**

**Tableau n°21 : évolution du chiffre d'affaire de l'ADE**

Année	Chiffre d'affaire (DA)	Variation du CA
2019	826 862 026,57	
2020	581 394 455,11	-245467571,4
2021	568 704 123,06	-12690332.13
2022	530392580,33	-38311542,7
2023	566654988,68	36262408,3

Source : document interne à l'ADE

**Figure n°7 : représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire (2019 - 2023 )**



Source : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°21

**- La production de l'exercice**

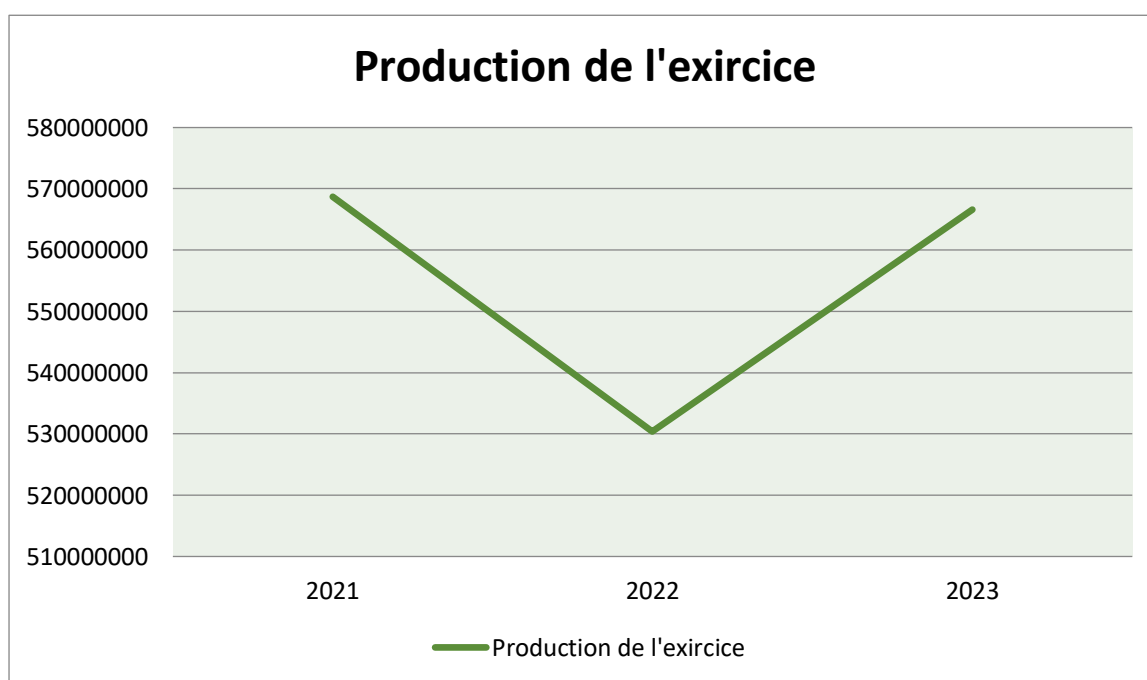
Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de la production de l'exercice durant la période 2021- 2023

**Tableau n°22: la production de l'exercice**

Libellé	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires (1)	568704123,06	530392580,33	566654988,68
Variations stocks produit Finis et en cour (2)	-	-	-
Production immobilier (3)	-	-	-
Subventions d'exploitation (4)	-	-	-
<b>(5) Production de l'exercice = 1+2+3+4</b>	568704123,06	530392580,33	566654988,68

Source : Réaliser par l'étudiante à partir des données recueillies du compte de résultat

**Figure n°8 : Représentation graphique de l'évolution de la production de L'exercice**



Source : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°22

**- La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée évalue la richesse brute produite par l'entreprise dans le cadre de son activité.

Le tableau ci-après nous permet de constater l'évolution de la valeur ajoutée durant

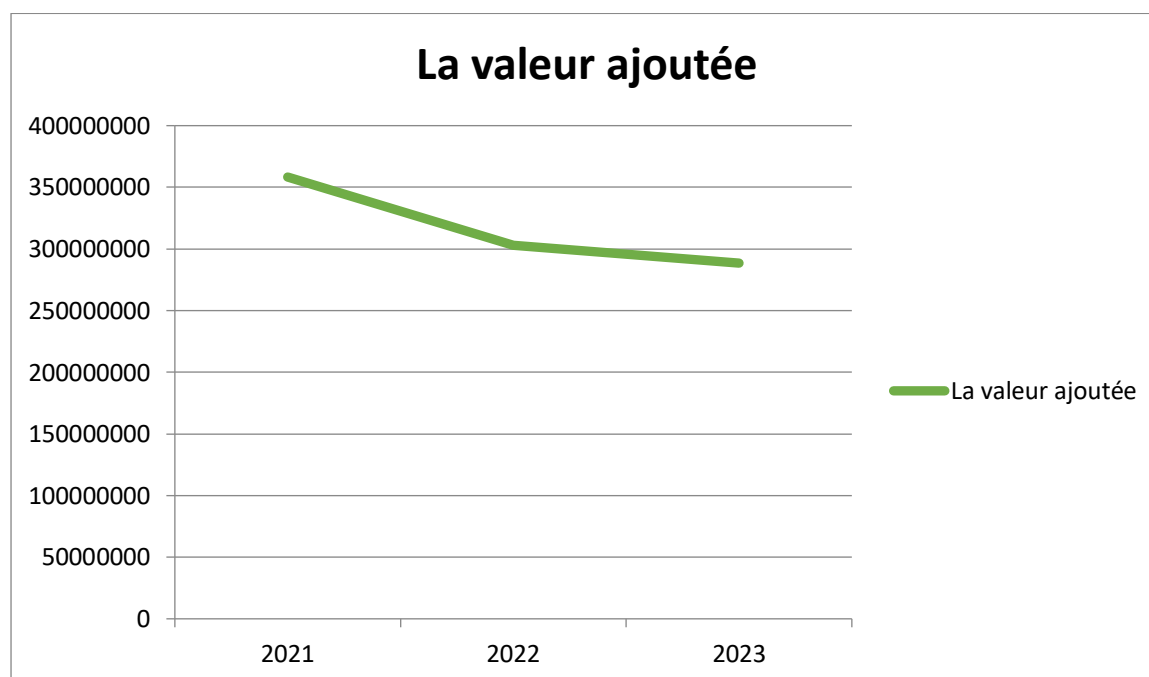
La période 2021-2023.

**Tableau n°23 : l'évolution de la valeur ajoutée**

Libellé	2021	2022	2023
Production de l'exercice (5)	568704123,06	530392580,33	566654988,68
Achats consommés (6)	-167063925,04	-175623566,69	-222094298,54
Service extérieur et autres consommation (7)	-43344692,97	-51557848,55	-56069112,69
Consommation de l'exercice (8)= 6+7	-210408618,01	-227181415,24	-278163411,23
Valeur ajoutée d'exploitation (9)= 5-8	358295505,05	303211165,09	288491577,45

**Source :** Réaliser par l'étudiante à partir des données recueillies du compte de résultat

**Figure n°9 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée**



**Source :** réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°23

### -L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE évalue la capacité d'une entreprise à générer des ressources uniquement grâce à ses activités opérationnelles, sans tenir compte des politiques de financement et d'amortissement.

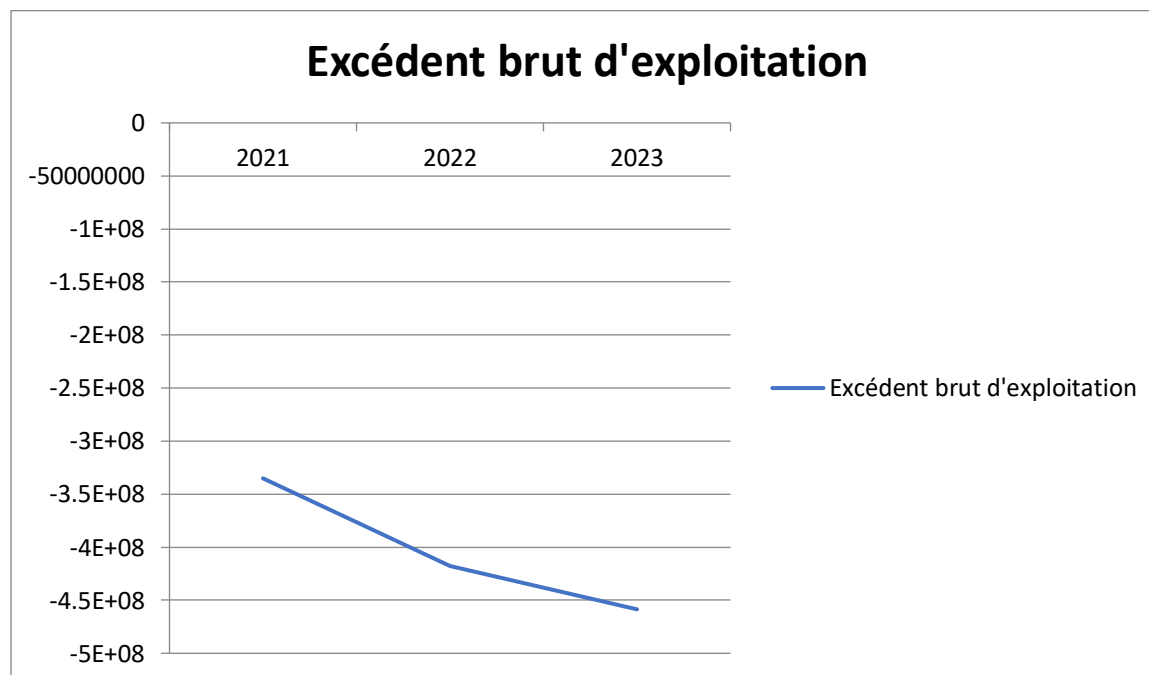
Le tableau suivant montre l'évolution de l'EBE de 2021-2023 .

**Tableau n°24 : l'excédent brut d'exploitation**

Libellé	2021	2022	2023
Valeur ajoutée (9)	358295505,05	568704123,06	566654988,68
Charges de personnel (10)	-678 593 783,64	-709225141,04	-736 878 729 , 09
Impôts, taxes et versement assimilés (11)	-14 795 565, 60	11 558 919,38	-10 183 834 ,79
EBE (12) = 9-10-11	-335 093 835,19	-417 572 888, 33	-458 570 986 ,43

**Source :** Réaliser par l'étudiant à partir des données recueillies du compte de résultat

**Figure n°10 : Représentation graphique de l'évolution de l'EBE**



**Source :** réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°24

### - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est le bénéfice d'une entreprise provenant de ses activités principales, avant les intérêts et les impôts.

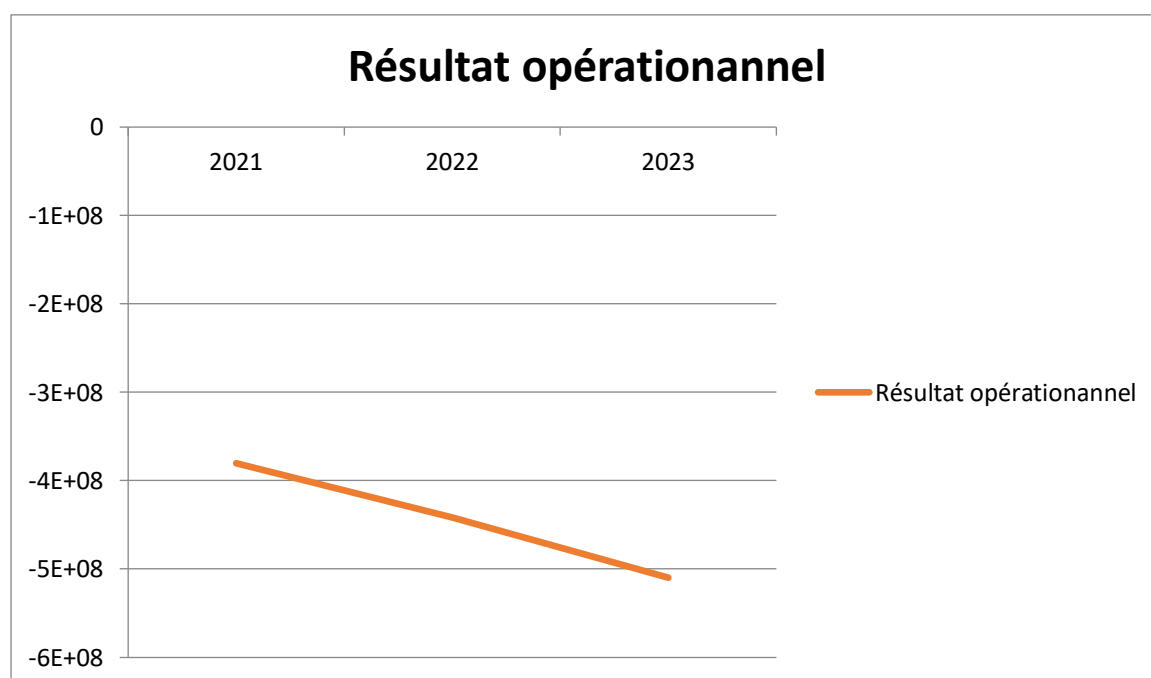
Le tableau suivant illustre l'évolution du résultat opérationnel de 2021-2023.

**Tableau n°25 : Résultat opérationnel**

Libellés	2021	2022	2023
EBE(12)	-335 093 835,19	-417 572 888, 33	-458 570 986 ,43
Autre produit opérationnel (13)	8 249 878,51	63 763 485, 97	19 153 682 , 81
Autre charge opérationnelle (13)	1 405 326 , 35	-370 994, 55	-1 172 385 , 27
Dotation aux amortissement et aux provisions (14)	-56 922 285,46	-88 250 725 , 86	-70 025 258 , 39
Reprise sur pertes de valeurs et provision (15)	4 887 426 , 32	576 275, 59	852 881, 64
<b>Résultat opérationnel (16)</b>	<b>-380 284 142,17</b>	<b>-441 854 847, 18</b>	<b>-509 762 065,64</b>

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir des données recueillies au niveau du compte de Résultat

**Figure n°11 : Représentation graphique de l'évolution du résultat Opérationnel**



**Source** : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°25

**- Résultat Ordinaire avant impôt**

Le résultat Ordinaire avant impôts est le bénéfice d'une entreprise avant le paiement des impôts, mais après prise en compte des revenus et charges financières.

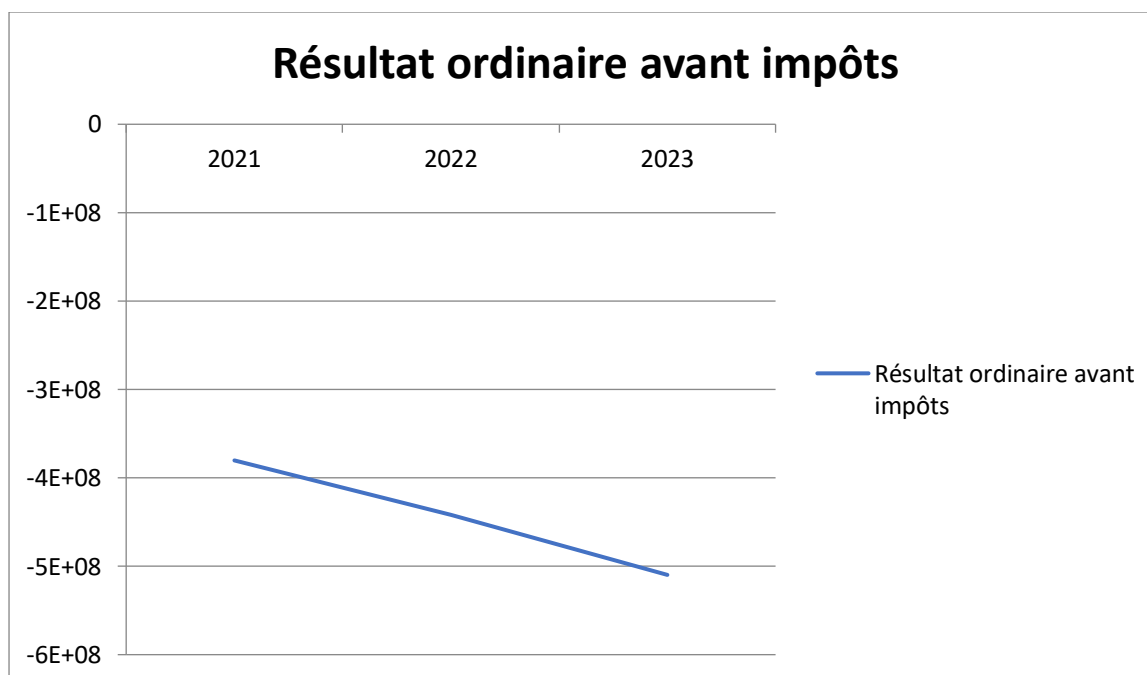
Le tableau suivant illustre l'évolution du résultat courant avant impôt de 2021-2023.

**Tableau n°26 : Résultat Ordinaire avant impôts**

Libellés	2021	2022	2023
Résultat opérationnel (16)	-380 284 142,17	-441 854 847, 18	-509 762 065,64
Produit financier (17)	-	-	-
Charge financière (18)	-	-	-
Résultat financier (19) =17-18	-	-	-
Résultat Ordinaire avant impôts (20)= 15+18	<b>-380 284 142,17</b>	<b>-441 854 847, 18</b>	<b>-509 762 065,64</b>

**Source** : Réaliser par l'étudiante à partir des données recueillies au niveau du compte de Résultat

**Figure n°12 : Représentation graphique de l'évolution de résultat courant Avant impôt**



**Source** : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°26

- **Le résultat net**

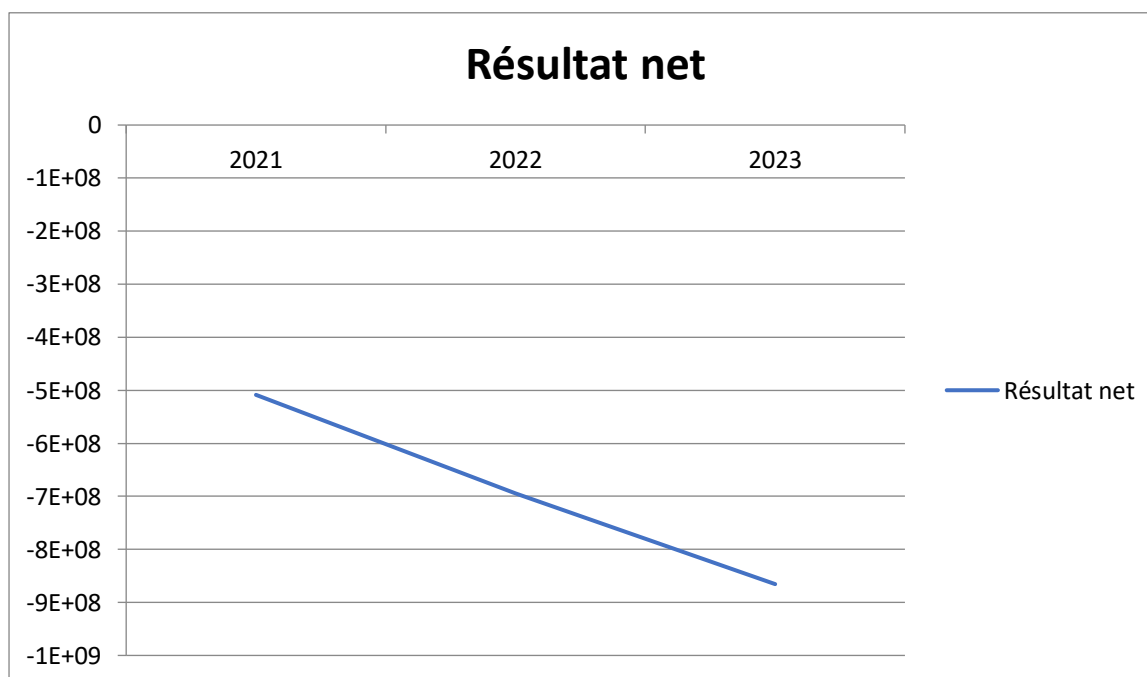
Le résultat net représente le bénéfice final, disponible pour être distribué aux associés, mis en réserve ou réinvesti par le dirigeant.

**Tableau n°27 : Résultat net**

Libellés	2021	2022	1023
Résultat Net des activités ordinaires (21)	-380 284 142,17	-441 854 847, 18	-509 762 065,64
Liaison inter unite ( produit) 22	495 884 798,59	289 103 095 , 02	331 736 035 , 28
Liaison inter unite ( charges ) 23	-627 953 020,49	-557 656 254 , 22	-695 466 231 ,04
Résultat Net de l'exercice 24= 22-23	-508 691 561 , 95	-694 966 867 , 59	-865 566 735 , 38

Source : Réaliser par l'étudiante à partir des données recueillies du compte de résultat

**Figure n°13 : Représentation graphique de l'évolution de résultat net**



Source : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°27

**4.2 Etablissement de tableau récapitulatif des SIG :**

**Tableau n°28 : soldes intermédiaires de gestion**

<b>Libellé</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Chiffre d'affaires	568 704 123 ,06	530 392 580 ,33	566 654 988 ,68
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>Production de l'exercice</b>	<b>568 704 123 ,06</b>	<b>530 392 580 ,33</b>	<b>566 654 988 ,68</b>
Achats consommés	-167 063 925 ,97	-175 623 566, 69	-222 094 298 , 54
Services extérieures et autres consommations	-43 344 692 ,97	-51 557 848 , 55	-56 069 112,69
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>-210 408 618,01</b>	<b>-227 181 417 ,24</b>	<b>-278 163 411 , 23</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>358 295 505,19</b>	<b>303 211 165 ,09</b>	<b>288 491 577 , 45</b>
Charges de personnel	-768 593 783,64	-709 225 141 ,04	-7 36 878 729 ,
Impôts , taxes et versements assimilés	- 14 795 556,60	-11 558 912 , 38	09 -10 183 834 , 79
<b>Excedent brut d'exploitation</b>	<b>-335 093 835, 19</b>	<b>-417 572 888 , 33</b>	<b>-458 570 986 ,43</b>
Autres produits opérationnels	8 249 878 , 51	63 763 485 ,97	19153 682 , 81
Autres charges opérationnels	-1 405 326 ,35	-370 994 ,55	-1 172 385 , 81
Dotation aux amortissements et aux provisions	-56 922 285 , 46	-88 250 725 , 86	-70 025 285 ,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 887 426 , 32	576 275 , 59	852 881 , 64
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-380 284 142 , 17</b>	<b>-441 854 847 , 18</b>	<b>-509 762 065</b>
Produits financiers			
Charges financiers			
<b>Résultat financiers</b>			
<b>Résultat ordinaire avant impot</b>	<b>-380 284 142 , 17</b>	<b>-441 854 847 , 18</b>	<b>-509 762 062 , 64</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( variation ) sur résultats ordinaires	3660 802,12	15 441 138 , 79	7 925 526 ,02
Total des produits des activités ordinaires	581 841 427,89	594 732 341 , 89	586 661 553 , 13
Total des charges des activités ordinaires	-958 464 767,94	-1 021 146 050 ,28	-1 088 498 092 , 75
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-376 623 340 ,05</b>	<b>-426 413 708 ,39</b>	<b>-501 836 539 , 62</b>
Eléments extraordinaires ( produits ) ( a préciser )			
Eléments extraordinaires ( charges ) ( a préciser )			
<b>Résultat extraordinaire</b>			
Liaison inter unite ( produits )	495 884 798 ,59	289 103 095 , 02	331 736 035 , 28
Liaison inter unite ( charges )	-627 953 020 ,49	-557 656 254 , 22	-695 466 231 , 04
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-508 691 561 , 95</b>	<b>-694 966 867 , 59</b>	<b>-865 566 735 , 38</b>

Source : Réaliser par l'étudiante à partir des données recueillies du compte de résultat

A partir de tableau n°22, nous pouvons calculer la capacité d'autofinancement (CAF)

## 5. Calcul et interprétation de la CAF :

La capacité d'autofinancement est un indicateur financier qui mesure les ressources financières qu'une entreprise génère grâce à son activité, sans avoir recours à des financements externes. Elle représente le potentiel de financement interne de l'entreprise.

Il se calcule par deux méthodes suivant

### 5.1 La méthode soustractive :

**Tableau N°29** : Calcule de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2021	2023	2023
EBE	-335 093 835, 19	-417 572 888, 33	-458 570 986, 43
+ Autres produits.	8 249 878, 51	63 763 485, 97	191 53 682, 81
-Autres charges	1405 326, 35	370 994, 55	-1 172 385, 81
+Produits financiers	-	-	-
-Charges financière	-	-	-
+ Impôts différés	3660802,12	15 441 138, 79	7 925 526, 02
-Liaison inter unité (produits)	495 884 798, 59	289 103 095, 02	331 736 035, 28
+Liaison inter unité (charges)	627 953 020 ,49	557 656 254, 22	-695 466 231, 04
CAF	-456 656 702,81	-607292417,3	-823394358,7

**Source** : Réalisé par l'étudiant à partir des bilans comptables de l'entreprise

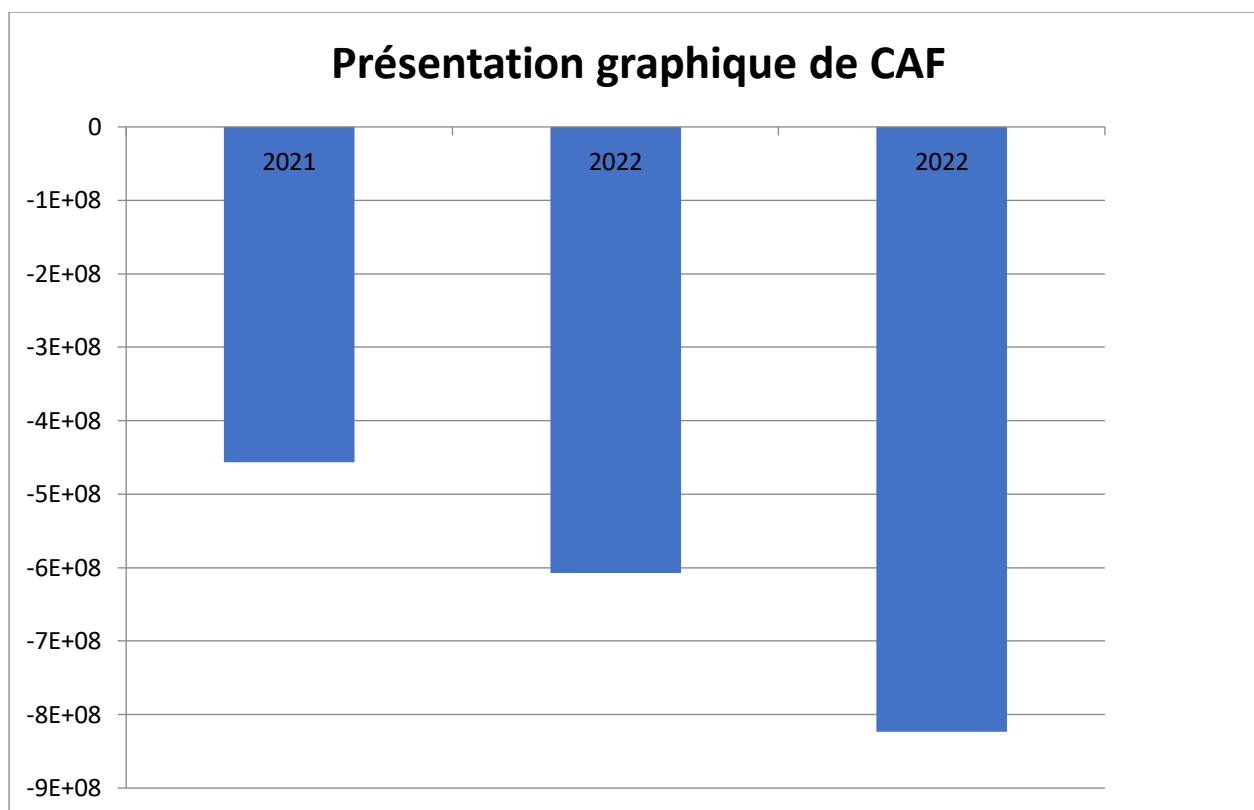
### 5.2 La méthode additive :

**Tableau N°30** : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2021	2022	2023
Résultat de l'exercice	-508691561,95	-865566735,38	-865566735,38
+ Dotation aux amortissements	-56922285,46	70025258,39	-70025258,39
-Reprise sur pertes de valeur	4887426,31	852881,64	852881.64
CAF	-456 656 702,81	-607292417.3	-823394358,7

**Source** : Réalisé par l'étudiant à partir des bilans comptables de l'entreprise

**Graph N°14 : Présentation graphique de CAF**



**Source** : réalisé par l'étudiant à partir des données de tableau N°29 et N°30

### ✓Interprétation

La capacité d'autofinancement ( CAF ) négative de l'ADE sur trois ans suggère des difficultés financières, liées à des pertes, une mauvaise gestion de trésorerie ou d'autres problèmes opérationnels, l'entreprise ne générant pas assez de liquidités pour ses dépenses

## 6. Calcul et interprétation des ratios :

### 6.1 Les ratios de la structure financière

Les ratios de la structure financière sont évalués en calculant le ratio de financement permanent, le ratio de financement propre et le ratio d'endettement.

**Tableau N°31** : Calcul des ratios de structure financière

Ration	Formules	Normes	2021	2022	2023
Financement permanent	Capitaux permanent/ actif Immobilisé	$\geq 1$	0,89	-5,66	0,84
Financement propre	Capitaux propre/ actif Immobilisé	$> 1$	-5,41	-7,16	-0,5
Ration d'endettement	Totale des dettes/ Total des actif	$< 1$	2,90	3,47	4,23

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

✓ **Interprétation** :

- **Ratio de financement permanent** : après les résultats obtenus, on remarque que ce ratio est inférieure à 1 durant les trois années cela indique que les ressources stables de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour financer ses actifs à long terme. Cela peut signifier que l'entreprise << ADE >> dépend fortement de dettes à court terme pour financer ses investissements à long terme, ce qui peut être un signe de risque financier et de dépendance excessive à court terme. Une gestion prudente de la structure financière pour augmenter ce ratio pourrait être nécessaire pour assurer la stabilité financière à long terme de l'entreprise.

- **Ratio de financement propre** : on remarque que durant toutes les périodes de 2021 à 2023 ce ratio est inférieur à 1 cela signifie que les ressources propres de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir ses investissements. Cette situation indique une dépendance excessive vis-à-vis de financements externes, ce qui peut accroître le risque financier de l'entreprise. Une analyse approfondie de la structure du capital et des sources de financement est nécessaire pour réduire cette dépendance et renforcer la stabilité financière de l'entreprise.

- **Ratio d'endettement** : au cours des trois années le ratio d'endettement est supérieure à 1, cela indique que l'entreprise a plus de dettes que de capitaux propres, ce qui peut signaler un niveau d'endettement excessif et accroître le risque financier. Il est essentiel pour l'entreprise de surveiller ce ratio de près, d'envisager des stratégies pour réduire la dette et améliorer sa structure de capital afin de garantir une situation financière équilibrée et durable.

**6.2 Les ratios de liquidité** :

Sont évalués à travers l'analyse des ratios de liquidité générale, de liquidité réduite et de liquidité immédiate pour les exercices 2021, 2022 et 2023.

**Tableau N°32** : Calcul des ratios de liquidité

Ratios	Formules	Normes	2021	2022	2023
Liquidité général	Actifs circulant/DCT	>1	0,26	0,22	0,18
Liquidité réduit	(VR+VD)/DCT	>1	0,24	0,21	0,16
Ratios immédiat	VD/DCT	>1	0,03	0,004	0,02

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

**✓Interprétation :**

**-ratios de liquidité générale(RLG)** : D'après les résultats, les ratios sont inférieurs a 1 pour les trois années donc l'entreprise n'est pas capable de payer l'ensemble de ses Dettes à court terme, et ce qui explique que « ADE » a un problème de liquidité, il ne Peut pas faire face à l'échéance de ses DCT à partir de son actif circulant. Un ratio Inférieur à 1 signifié que le fonds de roulement est négatif

**-Le Ratio de Liquidité Réduite (RLR)** : indique que les valeurs réalisables et les disponibilités de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme au cours des trois années. Avec un ratio inférieur à 1, on observe que l'entreprise ne couvre respectivement que 24%, 21% et 16% de ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et de ses liquidités pour les années 2021, 2022 et 2023 . Cette situation suggère que l'entreprise pourrait rencontrer des difficultés de liquidité pour rembourser ses dettes à court terme et pourrait se retrouver en difficulté si ses créanciers exigent un remboursement immédiat.

**Ratios de liquidité immédiate** : Lorsque le Ratio de Liquidité Immédiate est inférieur à 1 pour les années 2021, 2022 et 2023, cela signifie que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme en cas d'exigibilité immédiate. Une valeur inférieure à 1 indique un manque de liquidités et peut signaler une difficulté potentielle pour l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme sans recourir à des sources de financement externes. Cela peut entraîner des contraintes de trésorerie et de liquidités, ce qui nécessite une gestion prudente de la trésorerie pour assurer la stabilité financière de l'entreprise.

**6.3 Les ratios de solvabilité :**

Les ratios de solvabilité permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières. On peut mesurer la solvabilité globale et l'autonomie financière de l'entreprise à travers les ratios présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°33** : Calcul des ratios de solvabilité

Ratios	Formules	Normes	2021	2022	2023
Solvabilité général	Totale actifs / total dettes	>1	0,34	0,28	0,23
Ratios d'autonomie financier	Capitaux Propre / ensemble des dettes	>1	-0,65	-0,71	-0,87

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

### ✓Interprétation

**-Ratios de solvabilité générale (RSG)** : le Ratio de Solvabilité Générale est inférieur à 1, cela indique que l'entreprise ne dispose pas d'actifs suffisants pour couvrir l'ensemble de ses dettes. Une valeur inférieure à 1 suggère un risque potentiel de non-remboursement des dettes en cas de difficultés financières. Cela peut signaler une situation de vulnérabilité financière et nécessiter des mesures pour renforcer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à long terme.

**-Ratios d'autonomie financière (RAF)** : Lorsque le Ratio d'Autonomie Financière (RAF) est inférieur à 1 pour toutes les années, cela signifie que l'entreprise dépend largement de dettes pour financer ses actifs. Une valeur inférieure à 1 indique que les capitaux propres ne sont pas suffisants pour couvrir les actifs et que l'entreprise a un niveau élevé d'endettement. Cela peut signaler un risque financier plus élevé, car l'entreprise a une faible capacité à absorber les pertes et à rembourser ses dettes, ce qui peut compromettre sa stabilité financière à long terme.

### 6.4 Les ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité comprennent quatre indicateurs : la rentabilité économique, la rentabilité financière, la rentabilité commerciale et l'effet de levier. Ces ratios sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°34** : Calcul des ratios de rentabilité

Ratios	Formules	2021	2022	2023
Rentabilité commerciale	Résultat Net / CA (HT)	-0,89	-1,31	-1,52
Rentabilité économique	Résultat Net / Total actif	-0,60	-0,85	-1,15
Rentabilité financière	Résultat Net / capitaux propre	0,32	0,35	0,36
L'effet de levier	RE-RF	-0,92	-1.2	-1.51

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

✓**Interprétation**

**-Ratios de rentabilité commerciale (RRC)** : durant les trois années, le ratio de la Rentabilité commerciale est négatif, il représente -0.89 , -1.31, -1,52en 2021, 2022,2023 Respectivement qui est due à la diminution des produits (résultat net négatif)

**-Ratios de rentabilité économique (RRE)** : Le Ratio de Rentabilité Économique est négatif au cours des trois années, affichant respectivement -0,60, -0,85 et -0,1,15 en 2021 , 2022 et 2023. Cette situation est le résultat d'une baisse des revenus (résultat net négatif), soulignant la situation critique de l'entreprise avec une rentabilité déficitaire.

**- Ration de rentabilité financière** : Lorsque le Ratio de Rentabilité Financière est positif, cela indique que l'entreprise génère des profits par rapport à ses capitaux propres et à ses actifs financiers. Une rentabilité financière positive est un indicateur favorable de la performance financière de l'entreprise, montrant qu'elle parvient à générer des bénéfices tout en utilisant efficacement ses ressources financières.

**L'effet de levier** : Lorsque l'Effet de Levier est positif, cela indique que la rentabilité économique est supérieure à la rentabilité financière. Cela suggère que l'utilisation de l'endettement a contribué de manière positive à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.

**6.5 Les ratios de rotation :**

Il existe trois ratios de rotation essentiel sont le ratio de rotation des stocks, ratio de Rotation des fournisseurs et ratios de rotation des clients

**Tableau N°35** : calcul des ratios de rotation

Ratios	Formules	2021	2022	2023
Rotation des stocks	Stocks moyen/cout annuel des achats ×360	48,90	59,80	45,18
Rotation des fournisseurs	Dettes fournisseurs / total des achats TTC ×360	4298,38	643,17	629,91

**Source** : Réaliser par l'étudiant à partir du bilan comptable de l'ADE

✓**Interprétation :**

**-Ratios de rotation des stocks (RRS)** : a augmenté en 2021 et 2022, ce qui suggère que l'entreprise vend ses produits de manière rapide et efficace. Cependant, en 2023 ,on observe une diminution de ce ratio, ce qui peut indiquer des problèmes de ralentissement des ventes, des excédents de stocks ou d'autres problèmes de gestion des stocks au sein de l'entreprise.

**-Le Ratio de Rotation des Clients (RRC)** : a augmenté en 2021 et 2022, ce qui suggère que l'entreprise gère moins de créances accordées pour générer ses ventes, renforçant ainsi sa trésorerie. En revanche, en 2023, le ratio est plus faible, ce qui expose davantage l'entreprise

au risque de non-paiement de la part de ses clients. Cette situation nécessite une révision de la politique de crédit de l'entreprise pour trouver un équilibre optimal entre les crédits accordés et les ventes générées par le biais du crédit.

#### **6.6 La gouvernance et la situation financière de l'entreprise ADE :**

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est une entreprise publique à caractère industriel et commercial, spécialisée dans la gestion et la distribution de l'eau potable en Algérie. Sa gouvernance repose sur une organisation centralisée, avec une direction générale chapeautant des directions régionales et des unités opérationnelles réparties à travers le territoire national. Cette structure vise à garantir une gestion efficace du service public de l'eau, en conformité avec les orientations de l'État.

Sur le plan financier, les résultats de l'analyse des indicateurs entre 2021 et 2023 révèlent une situation préoccupante :

Le fonds de roulement (FR) est négatif durant les trois années, ce qui signifie que les ressources stables de l'ADE ne couvrent pas entièrement les immobilisations. Cela reflète un déséquilibre structurel dans le financement de ses actifs à long terme.

En revanche, le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif, ce qui indique que l'entreprise génère un excédent de trésorerie au niveau de son cycle d'exploitation. Cette situation, bien que positive à court terme, ne suffit pas à compenser la faiblesse du FR.

La trésorerie nette est positive durant les trois années, grâce au BFR négatif. Cela suggère que l'entreprise parvient à maintenir un niveau de liquidités suffisant pour ses opérations courantes, malgré des tensions financières structurelles.

La capacité d'autofinancement (CAF) est négative pendant toute la période, ce qui reflète une incapacité de l'entreprise à générer des ressources internes pour financer ses investissements ou rembourser ses dettes.

Les ratios de financement permanent et propre sont inférieurs à 1, ce qui signifie que l'ADE dépend largement des dettes pour financer son activité, au détriment de ses ressources propres.

Le ratio d'endettement supérieur à 1 confirme cette dépendance excessive aux financements externes.

Les ratios de liquidité (générale, réduite et immédiate) sont également inférieurs à 1, traduisant une difficulté à faire face aux dettes à court terme avec les actifs disponibles.

Du point de vue de la solvabilité, les résultats ne sont pas rassurants, avec un ratio de solvabilité générale et un ratio d'autonomie financière inférieurs à 1, ce qui indique une dépendance forte à l'endettement.

Concernant la rentabilité, tous les ratios (économique, commerciale, CAF sur chiffre d'affaires) sont négatifs, excepté la rentabilité financière, qui reste légèrement positive, probablement à cause de l'effet de levier de l'endettement.

En matière de gestion, l'analyse du délai de rotation des stocks et du délai moyen de recouvrement des créances clients montre des évolutions irrégulières, notamment un ralentissement en 2023, ce qui peut affecter davantage la liquidité de l'entreprise.

En conclusion, bien que l'ADE soit dotée d'une gouvernance organisée et orientée vers la performance du service public, sa situation financière reste fragile. La dépendance aux financements extérieurs, les pertes récurrentes et la faible rentabilité limitent ses capacités de développement. Une réforme de sa stratégie de financement, accompagnée d'un renforcement de la gouvernance financière, s'impose pour améliorer sa performance globale.

### **Conclusion :**

Ce troisième chapitre nous a permis d'appliquer les notions théoriques de la gouvernance d'entreprise et de la performance financière au cas concret de l'ADE – Direction de Bouira.

À travers l'analyse de sa structure organisationnelle et de ses états financiers de 2021 à 2023, nous avons constaté que, malgré la présence de mécanismes de gouvernance formels, l'entreprise fait face à des déséquilibres financiers notables, notamment une trésorerie négative et une rentabilité en baisse.

Cela nous amène à conclure que la gouvernance en place, bien qu'organisée, ne parvient pas à améliorer efficacement la performance financière de l'ADE, ce qui indique que d'autres facteurs, tels que la gestion opérationnelle ou les contraintes externes, influencent également sa situation économique.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Le présent travail s'inscrit dans le cadre de l'analyse du lien entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière. Il a pour objectif de comprendre comment les mécanismes de gouvernance peuvent influencer la situation financière d'une entreprise, en s'appuyant sur une étude de cas concrète au sein de l'ADE – Direction de Bouira.

Ce mémoire a été structuré en trois chapitres : les deux premiers théoriques, et le troisième consacré à une étude empirique.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé les concepts fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, en la définissant comme un ensemble de mécanismes visant à encadrer le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, et à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires et autres parties prenantes. Nous avons également présenté les principales théories économiques qui sous-tendent la gouvernance, ainsi que les mécanismes internes et externes jugés efficaces pour renforcer la transparence, la responsabilité et la discipline dans la gestion.

Le deuxième chapitre nous a permis de mieux cerner la notion de performance financière. Celle-ci se mesure à travers plusieurs indicateurs tels que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité, et la structure financière. Nous avons aussi étudié la manière dont ces indicateurs peuvent être influencés par les pratiques de gouvernance, notamment en matière de contrôle, de communication financière, et de gestion des risques.

Dans le troisième chapitre, nous avons procédé à une étude de terrain au sein de l'entreprise publique ADE – Direction de Bouira, afin de vérifier l'existence d'un lien entre sa gouvernance et sa performance financière. À travers l'analyse des bilans et des ratios financiers de la période 2021–2023, plusieurs constats ont été tirés :

Le fonds de roulement est resté négatif, traduisant un déséquilibre structurel.

Le besoin en fonds de roulement est négatif, ce qui a permis de maintenir une trésorerie nette positive, bien que fragile.

La capacité d'autofinancement est négative, ce qui reflète une dépendance aux financements externes.

Les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité sont généralement faibles, voire négatifs.

Seule la rentabilité financière est légèrement positive, en raison de l'endettement élevé.

Malgré l'existence d'une structure de gouvernance bien définie et centralisée, l'analyse a révélé que l'ADE souffre d'un déséquilibre financier persistant. Cela nous a permis de confirmer la première hypothèse, selon laquelle une gouvernance solide peut exister sans nécessairement garantir une performance financière élevée.

Par contre, la deuxième hypothèse qui suggérait que la transparence et l'éthique dans la gouvernance améliorent la confiance et donc la performance, n'a pas été vérifiée, car bien que l'entreprise ait adopté une certaine rigueur dans sa gestion, cela ne s'est pas traduit par une amélioration financière tangible.

## Conclusion générale

---

Enfin, la troisième hypothèse, supposant que la bonne gouvernance entraîne automatiquement une meilleure performance financière, est infirmée. En effet, la gouvernance seule ne suffit pas à compenser les faiblesses structurelles et les contraintes financières auxquelles l'ADE est confrontée.

Ainsi, nous pouvons conclure que, dans le cas de l'ADE Bouira, la gouvernance d'entreprise ne s'est pas traduite par une performance financière satisfaisante. Cela met en évidence la complexité du lien entre ces deux notions. Une gouvernance efficace doit impérativement être accompagnée d'une stratégie financière adaptée, de mécanismes de suivi performants, et d'une amélioration de la rentabilité opérationnelle pour que ses effets positifs puissent réellement se faire sentir sur la performance globale de l'entreprise.

# Bibliographie

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

1. BERATRICE, GRANDGUILLOT, 2017, « L'analyse financière », Gualino, 21ème éd, Espagne.
2. BERLE. A et MEANS. G, 1932, «The modern corporation and private property », transaction pub.
3. BOUQUIN. H, 2004, « le contrôle de gestion », collection gestion, 6ème éd, Paris.
4. BOURGUIGNON. A, 1995, « peut-on définir la performance ? », France.
5. CABANE. P, 2013, « Manuel de gouvernance d'entreprise », Eyrolles, France.
6. CHARPENTIER. P, COUCOUREUX. M, SOPEL. D, 2007, « Gestion financière, gestion prévisionnelle, et mesure de la performance, gestion du personnel », Hachette Livre, Paris.
7. CHARREAUX. G, 1997, « Le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Ed Economica, Paris.
8. CHARREAUX. G, WIRTZ. P, 2006, « Gouvernance des entreprises nouvelles perspectives », Ed Economica, Paris.
9. JENSEN, MECKLING, 1976, « theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure», journal of financial Economics.
10. LAHILLE. JP, 2007, « Analyse financière », 3ème éd, Dunod, Paris.
11. LORINO.P, 1997, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème éd, Editions d'organisation, Paris.
12. MARION. A, 2007, « Analyse financière, concepts et méthodes », 4ème éd, Dunod, Paris.
13. MARION. A, 2012, « Diagnostic de la performance de l'entreprise, concept et méthode », Dunod, Paris.
14. MELYON. G, 2007, « Gestion financière », Bréal, France.
15. NACIRI. A, 2015, « Traité de gouvernance d'entreprise : une approche de création de valeur », 2ème éd, presses de l'université du Québec, Canada.

## Bibliographie

---

16. PARRAT. F, 2015, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise », Maxima, Paris.
17. PAUCHER. P, 1993, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », L'office des publications universitaires, France.
18. PHILIPPE.D, 1974, « La dynamique de l'entreprise performante », Ed Marabout, Paris.
19. PLOIX. H, 2006, « Gouvernance d'entreprise : pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs », 2ème éd, Pearson Education France, Paris.
20. ROSS. S, 1973, « The economic theory of agency: the principal's problem », AER.
21. YVES-ALAIN. A, Daniel. C, 2004, « Finance d'entreprise : du diagnostic à la création de valeur », Hachette, Paris.
22. ZAMBOTTO. C, ZAMBOTTO. CO, 2009, « Gestion financière : finance d'entreprise », 8ème éd, Dunod, Paris.

### AUTRES DOCUMENTS

1. AMBLARD. M, 2007, « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », conférence de l'association internationale de management stratégique, Montréal.
2. CHARREAUX 1998, « gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale »,  
<https://www.researchgate.net/publication/4797191>  
consulté le  
22/06/2019.
3. CHARREAUX. G, 1991, « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière ». Revue économique, volume 42, n°3.
4. CHARREAUX. G, 1996, « vers une théorie du gouvernement de l'entreprise »,  
<https://www.researchgate.net/publication/4799182> consulté le 07/10/2019.
5. ISSOR. Z, 2017, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue-projectique.
6. OCDE, 1999, « principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise ».
7. OCDE, 2015, « principe de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE »

# **ANNEXE**

## Bilan Passif

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 00011600171648800000

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-508 691 561,95	-774 200 078,29
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
<b>Liaison inter unites</b>		<b>-1 094 533 360,28</b>	<b>-531 337 058,77</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-1 603 224 922,23</b>	<b>-1 305 537 137,06</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			84 156,84
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		370 347 890,79	369 624 749,18
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>370 347 890,79</b>	<b>369 708 906,02</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		237 372 303,80	236 899 528,22
Impôts		130 616 961,97	125 762 064,27
Autres dettes		1 707 434 940,06	1 445 953 803,61
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 075 424 205,83</b>	<b>1 808 615 396,10</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>842 547 174,39</b>	<b>872 787 165,06</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Bilan Actif

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 00011600171648800000

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		7 913 129,95	6 168 842,95	1 744 287,00	2 476 811,36
Immobilisations corporelles		564 863 619,38	372 731 798,86	192 131 820,52	213 638 829,82
Terrains		35 177 745,00		35 177 745,00	35 177 745,00
Bâtiments		152 072 342,67	74 600 724,45	77 471 618,22	85 078 485,36
Autres immobilisations corporelles		377 613 531,71	298 131 074,41	79 482 457,30	93 382 599,46
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		3 780 510,51		3 780 510,51	3 780 510,51
Immobilisations financières		6 993 253,59		6 993 253,59	6 993 253,59
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 993 253,59		6 993 253,59	6 993 253,59
Impôts différés actif		91 417 173,77		91 417 173,77	87 756 371,65
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		674 967 687,20	378 900 641,81	296 067 045,39	314 645 776,93
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		22 764 375,57	73 735,17	22 690 640,40	26 300 609,86
Créances et emplois assimilés					
Clients		663 675 349,75	202 446 851,54	461 228 498,21	496 667 459,59
Autres débiteurs		3 766 583,58		3 766 583,58	2 843 152,79
Impôts et assimilés		6 541 172,37		6 541 172,37	5 225 707,50
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		52 253 234,44		52 253 234,44	27 104 458,39
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		749 000 715,71	202 520 586,71	546 480 129,00	558 141 388,13
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		1 423 968 402,91	581 421 228,52	842 547 174,39	872 787 165,06

1	L'actif non courant presente une diminution expliquée en grande partie par la baisse des immobilisations corporelles d'une valeur de 21 507 009,30 DA.
2	L'actif courant enregistré une baisse importante due principalement à la baisse des créances clients d'une valeur de 35 438 961,38.
3	le passif courant présente aussi une hausse significative expliquée essentiellement par l'augmentation des autres dettes pour une valeur de 261 481 136,45.

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 00011600171648800000

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		568 704 123,06	581 394 455,11
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>568 704 123,06</b>	<b>581 394 455,11</b>
Achats consommés		-167 063 925,04	-152 727 306,82
Services extérieurs et autres consommations		-43 344 692,97	-40 003 430,44
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-210 408 618,01</b>	<b>-192 730 737,26</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>358 295 505,05</b>	<b>388 663 717,85</b>
Charges de personnel		-678 593 783,64	-639 642 035,98
Impôts, taxes et versements assimilés		-14 795 556,60	-15 901 522,37
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-335 093 835,19</b>	<b>-266 879 840,50</b>
Autres produits opérationnels		8 249 878,51	21 109 783,75
Autres charges opérationnelles		-1 405 326,35	-352 334,67
Dotations aux amortissements et aux provisions		-56 922 285,46	-90 064 981,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 887 426,32	1 965 639,55
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-380 284 142,17</b>	<b>-334 221 733,66</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-380 284 142,17</b>	<b>-334 221 733,66</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 660 802,12	8 580 533,53
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>581 841 427,89</b>	<b>604 469 878,41</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-958 464 767,94</b>	<b>-930 111 078,54</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-376 623 340,05</b>	<b>-325 641 200,13</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison inter unite (produits)		495 884 798,59	90 735 247,35
Liaison inter unite (charges)		-627 953 020,49	-539 294 125,51
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-508 691 561,95</b>	<b>-774 200 078,29</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

N°	Notes Compte de Résultat
1	La diminution du déficit constaté en 2021 est due principalement a l'augmentation des produits inter-unites
2	le deficit constaté au niveau du resultat net des activites ordinaires a connu une hausse de 50 kda,cela est du principalement a :
3	la baisse enregistrée dans la rubrique valeur ajoutée,due d'une part à la diminution de la production pour une valeur de 12kDA et d'autre part a l'augmentation de la consommation de 17 KDA;
4	l'augmentation des charges de personelle pour une valeur de 38 kDA.

## Bilan Actif

Arrêté à : Cloture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>7 955 129,95</b>	<b>6 905 567,31</b>	<b>1 049 562,64</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>568 963 115,89</b>	<b>399 648 971,60</b>	<b>169 314 144,29</b>	
<i>Terrains</i>		35 177 745,00		35 177 745,00	
<i>Bâtiments</i>		152 072 342,67	82 207 591,59	69 864 751,08	
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		381 713 028,22	317 441 380,01	64 271 648,21	
<i>Immobilisations en concession</i>					
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>3 780 510,51</b>		<b>3 780 510,51</b>	
<b>Immobilisations financières</b>		<b>3 734 839,92</b>		<b>3 734 839,92</b>	
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		3 734 839,92		3 734 839,92	
<i>Impôts différés actif</i>		106 858 312,56		106 858 312,56	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>691 291 908,83</b>	<b>406 554 538,91</b>	<b>284 737 369,92</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		29 250 136,57	72 721,57	29 177 415,00	
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
<i>Clients</i>		626 667 246,38	206 935 162,07	419 732 084,31	
<i>Autres débiteurs</i>		4 343 529,85		4 343 529,85	
<i>Impôts et assimilés</i>		5 010 029,12		5 010 029,12	
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		79 166 994,91		79 166 994,91	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>744 437 936,83</b>	<b>207 007 883,64</b>	<b>537 430 053,19</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>1 435 729 845,66</b>	<b>613 562 422,55</b>	<b>822 167 423,11</b>	

### Bilan Passif

Arrêté à : Cloture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-694 966 867,59	-508 691 561,95
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
<b>Liaison inter unités</b>		<b>-1 343 889 113,12</b>	<b>-1 094 533 360,28</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-2 038 855 980,71</b>	<b>-1 603 224 922,23</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		426 456 409,02	370 347 890,79
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>426 456 409,02</b>	<b>370 347 890,79</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		373 381 735,60	237 372 303,80
Impôts		124 723 916,48	130 616 961,97
Autres dettes		1 936 461 342,72	1 707 434 940,06
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 434 566 994,80</b>	<b>2 075 424 205,83</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>822 167 423,11</b>	<b>842 547 174,39</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

1	L'actif non courant présente une diminution expliquée en grande partie par la baisse de la valeur nette des immobilisations corporelles d'une valeur de 22 817 676,23 DA.
2	L'actif courant enregistré une baisse due principalement à la baisse des créances clients d'une valeur de 41 496 413,9 DA .
3	le passif courant présente aussi une hausse significative expliquée essentiellement par l'augmentation des autres dettes ainsi que les dettes fournisseurs.

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Cloture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		530 392 580,33	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>530 392 580,33</b>	
Achats consommés		-175 623 566,69	
Services extérieurs et autres consommations		-51 557 848,55	
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-227 181 415,24</b>	
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>303 211 165,09</b>	
Charges de personnel		-709 225 141,04	
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 558 912,38	
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-417 572 888,33</b>	
Autres produits opérationnels		63 763 485,97	
Autres charges opérationnelles		-370 994,55	
Dotations aux amortissements et aux provisions		-88 250 725,86	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		576 275,59	
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-441 854 847,18</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-441 854 847,18</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		15 441 138,79	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		594 732 341,89	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 021 146 050,28	
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-426 413 708,39</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison inter unite (produits)		289 103 095,02	
Liaison inter unite (charges)		-557 656 254,22	
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-694 966 867,59</b>	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

N°	Notes Compte de Résultat
1	L'augmentation du déficit constaté en 2022 est due d'une part à la diminution de la production de l'exercice et d'autre part de l'augmentation des charges pour 62 694 059,84 DA.
2	le déficit constaté au niveau du resultat net des activités ordinaires a connu une hausse de 49 kda, cela est dû principalement à :
3	* la baisse enregistrée dans la rubrique valeur ajoutée, due d'une part à la diminution de la production pour une valeur de 38 kDA et d'autre part à l'augmentation de la consommation de 16 kDA;
4	* l'augmentation des charges de personnel pour une valeur de 30 kDA.

## Bilan Actif

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		7 955 129,95	7 642 291,59	312 838,36	1 049 562,64
Immobilisations corporelles		571 356 473,47	425 219 047,36	146 137 426,11	169 314 144,29
Terrains		35 177 745,00		35 177 745,00	35 177 745,00
Bâtiments		152 072 342,67	89 814 458,73	62 257 883,94	69 864 751,08
Autres immobilisations corporelles		384 106 385,80	335 404 588,63	48 701 797,17	64 271 648,21
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		3 780 510,51		3 780 510,51	3 780 510,51
Immobilisations financières		3 734 839,92		3 734 839,92	3 734 839,92
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 734 839,92		3 734 839,92	3 734 839,92
Impôts différés actif		114 783 838,58		114 783 838,58	106 858 312,56
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		701 610 792,43	432 861 338,95	268 749 453,48	284 737 369,92
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		27 947 825,68	72 537,05	27 875 288,63	29 177 415,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		607 916 570,05	214 239 200,32	393 677 369,73	419 732 084,31
Autres débiteurs		3 851 552,72		3 851 552,72	4 343 529,85
Impôts et assimilés		2 123 376,95		2 123 376,95	5 010 029,12
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		55 463 989,36		55 463 989,36	79 166 994,91
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		697 303 314,76	214 311 737,37	482 991 577,39	537 430 053,19
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		1 398 914 107,19	647 173 076,32	751 741 030,87	822 167 423,11

## Bilan Passif

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-865 566 735,38	-694 966 867,59
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
<b>Liaison inter unites</b>		<b>-1 569 044 519,43</b>	<b>-1 343 889 113,12</b>
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-2 434 611 254,81</b>	<b>-2 038 855 980,71</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		462 753 805,46	426 456 409,02
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>462 753 805,46</b>	<b>426 456 409,02</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		462 497 726,14	373 381 735,60
Impôts		128 721 758,16	124 723 916,48
Autres dettes		2 132 378 995,92	1 936 461 342,72
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 723 598 480,22</b>	<b>2 434 566 994,80</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>751 741 030,87</b>	<b>822 167 423,11</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Cloture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		566 654 988,68	530 392 580,33
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>566 654 988,68</b>	<b>530 392 580,33</b>
Achats consommés		-222 094 298,54	-175 623 566,69
Services extérieurs et autres consommations		-56 069 112,69	-51 557 848,55
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-278 163 411,23</b>	<b>-227 181 415,24</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>288 491 577,45</b>	<b>303 211 165,09</b>
Charges de personnel		-736 878 729,09	-709 225 141,04
Impôts, taxes et versements assimilés		-10 183 834,79	-11 558 912,38
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-458 570 986,43</b>	<b>-417 572 888,33</b>
Autres produits opérationnels		19 153 682,81	63 763 485,97
Autres charges opérationnelles		-1 172 385,27	-370 994,55
Dotations aux amortissements et aux provisions		-70 025 258,39	-88 250 725,86
Reprise sur pertes de valeur et provisions		852 881,64	576 275,59
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-509 762 065,64</b>	<b>-441 854 847,18</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-509 762 065,64</b>	<b>-441 854 847,18</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		7 925 526,02	15 441 138,79
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		586 661 553,13	594 732 341,89
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 088 498 092,75	-1 021 146 050,28
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-501 836 539,62</b>	<b>-426 413 708,39</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison inter unite (produits)		331 736 035,28	289 103 095,02
Liaison inter unite (charges)		-695 466 231,04	-557 656 254,22
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-865 566 735,38</b>	<b>-694 966 867,59</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : notions générales et aux concepts fondamentaux de la gouvernance d'entreprise .....	04
Section 01 : généralité sur la gouvernance de l'entreprise.....	04
1. Définition et historique de la gouvernance d'entreprise .....	06
1.1. Définition de la gouvernance .....	06
1.2. Historique de la gouvernance .....	07
2. Les conditions et principes de mise en œuvre de la gouvernance .....	08
2.1. Les conditions de mise en œuvre .....	08
2.2. Les principes qui sous-tendent la gouvernance d'entreprise .....	09
2.3. Le rôle de la gouvernance d'entreprise .....	12
3. La gouvernance des entreprises familiales .....	13
Section 02 : les théories fondamentaux de la gouvernance d'entreprise .....	14
1 . Les théories contractue.....	14
1.1. La théorie des droits de propriété .....	15
1.2. La théorie de l'agence .....	16
1.3. La théorie des coûts de transaction .....	18
1.4. La théorie d'enracinement .....	19
2 . Les théorie cognitive .....	20
Section 03 : les mécanismes de contrôle interne des dirigeants .....	21
1 . Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants .....	21
1.1. les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires/ Actionnaires.....	22
1.1.1 le conseil d'administration .....	22
1.1.2 les mécanismes du conseil d'administration pour gouverner les dirigeants .....	23
1.1.3 les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés .....	25
1.1.3.1 les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés .....	25
1.1.3.2 les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes .....	26
1.1.3.3 le contrôle des dirigeants par les banques .....	26

# Tables des matières

---

2. Les mécanismes de contrôle externes des dirigeants .....	27
2.1 le marché des bien et des services .....	27
2.2 les Marchés du travail des dirigeants .....	27
2.2.1 Les marchés interne du travail des dirigeants .....	27
2.2.2 Le marché externe du travail des dirigeants .....	28
2.2 Le marché financier .....	28
.....	28
Chapitre II : les concepts de base et les indicateurs de mesure de la performance financière ainsi que leur lieu avec la gouvernance des entreprises .....	29
Section 01 : généralité sur la performance financière .....	30
1. définition de la performance .....	30
2. La performance financière .....	31
3. Les bases essentielle de la performance .....	31
4. Caractéristiques d'une entreprise performante .....	32
5. Analyse du bilan financier.....	33
5.1 La définition de bilan financier .....	33
5.2 La structure du bilan financier .....	34.
5.2.1 L'actif du bilan financier .....	34.
5.2.2 Le passif de bilan financier.....	36
Section 02 : l'indicateur financière. ....	37
1. Les indicateurs de la performance financière .....	37
1.1 fond de roulement net global .....	38
1.2 Le besoin en fond de roulement .....	39
1.3 Le trésorier nette .....	41
2. Autre Ratios de la structure financière .....	42
2.1 tableau des ratios de la structure financière .....	42
2.2 Ratios de rentabilité .....	43
2.3 Ration d'activité .....	44
2.4 Ratios de liquidité .....	45
2.5 Autre indicateur de la performance financière .....	46
2.5.1 le tableau des soldes intermédiaires de gestion .....	46
2.5.2 L'autofinancement .....	50
Section 03 : la relation entre la gouvernance et la performance financière de l'entreprise .....	51
1. la création de valeur / gouvernance .....	51
2. L'incidence de la structure de propriété et les décisions financières sur la performance financière.....	52

# Tables des matières

---

3. L'influence de contrôle interne et la gestion des risques sur la valeur de l'entreprise.....	53
Chapitre III : mesure de la performance financière et sa corrélation avec la gouvernance au sein de <ADE > Bouira .....	55
Section 01 : présentation et gouvernance de l'entreprise ADE .....	55
1. Présentation de l'entreprise ADE .....	55
1.2 historique de l'entreprise .....	55
1.3 description de l'ADE.....	56
1.4 les missions de l'ADE.....	56
1.5 les objectifs de l'ADE.....	56
1.6 l'organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale .....	57
1.7 la présentation de l'unité de Bouira.....	57
1.7.1 situation géographique .....	57
1.7.2 offre de l'eau dans la wilaya de Bouira .....	58
1.7.3 Analyse et traitement de l'organigramme de l'unité .....	58
1.7.3.1 la direction de l'unité .....	59
1.7.3.2 le staff de la direction .....	59
1.7.3.3 le département administratif et moyen généraux .....	59
1.7.3.4 le département financier et comptabilité .....	60
1.7.3.5 le département commercial .....	60
1.7.3.6 Le département exploitation et maintenance .....	61
1.7.3.7 le département ressources humaines .....	61
2. La gouvernance au sein de l'entreprise ADE Bouira .....	61
2.1 la culture en matière de gouvernance .....	61
2.3 la transparence et la diffusion de l'information .....	62
2.4 Exercice de pouvoir .....	62
2.5 les conflits d'intérêts .....	62
Section 02 : analyse des bilans et mesure de la performance financière .....	62
1. La présentation des bilans des années 2021/2022/2023.....	64
1.1 représentation de l'actif de bilan financier pour les années 2021/2021/2023.....	64
1.2 La représentation de passif de bilan financier pour les années 2021/2022/2023.....	64
1.3 Représentation des bilans financiers en grande masse des années 2021/2022/2023.....	65
2. Analyse des postes .....	67
2.1 Analyse des postes de l'actif .....	67
2.2 Analyse des postes de passif .....	67
3. Analyse des équilibres financiers .....	69

# Tables des matières

---

3.1 fonds de roulement net global .....	69
3.2 Besoin de fonds de roulement .....	70
3.3 Trésorerie nette .....	71
4. Les soldes intermédiaires de gestion .....	73
4.1 calcul et analyse des composants du SIG.....	74
4.2 Établissement de tableau récapitulatif des SIG .....	81
5. Calcul et interprétation de la CAF .....	83
5.1 La méthode soustractive .....	83
5.2 La méthode .....	83
6. Calcul et interprétation des ratios .....	84
6.1 Les ratios de la structure financière .....	84
6.2 Les ratios de liquidité .....	86
6.3 Les ratios de solvabilité.....	87
6.4 Les ratios de solvabilité .....	87
6.5 Les Ratios de rentabilité de rotation Ratios de rentabilité .....	89
6.6 Les ratios de rotation .....	90
Conclusion générale .....	91
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

### **Résumé :**

La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des mécanismes, règles et pratiques qui régissent la manière dont une entreprise est dirigée, contrôlée et pilotée. Elle joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance financière, en garantissant une gestion transparente, responsable et efficace.

Dans le cas de l'ADE Bouira, entreprise publique chargée de la distribution de l'eau potable, la gouvernance repose sur des directives étatiques, une hiérarchie administrative, et un système de contrôle interne. Cependant, des faiblesses de gouvernance sont souvent relevées, telles que le manque d'autonomie de gestion, l'insuffisance de contrôle budgétaire, ou encore une faible responsabilisation des dirigeants.

Ces défaillances impactent directement la performance financière : difficultés de recouvrement, mauvaise allocation des ressources, coûts d'exploitation élevés, et dépendance aux aides publiques. À l'inverse, une meilleure gouvernance (transparence, responsabilisation, audit régulier, implication du personnel) peut conduire à une amélioration notable de la situation financière, en renforçant la rigueur de gestion et en optimisant les performances opérationnelles.

**Mots clés :** gouvernance, mécanisme, performance financière, efficacité .

### **Abstract :**

Corporate governance refers to the set of mechanisms, rules, and practices that govern how a company is directed, controlled, and managed. It plays a crucial role in improving financial performance by ensuring transparent, responsible, and efficient management.

In the case of ADE Bouira, a public enterprise responsible for the distribution of drinking water, governance is based on state directives, an administrative hierarchy, and an internal control system. However, governance weaknesses are often noted, such as a lack of management autonomy, insufficient budget control, and low accountability of leaders.

These shortcomings directly impact financial performance: difficulties in debt collection, poor resource allocation, high operating costs, and dependence on public subsidies. Conversely, improved governance (transparency, accountability, regular auditing, employee involvement) can lead to a significant improvement in financial performance by strengthening management rigor and optimizing operational efficiency.

**Key words:** governance, mechanisms, financial performance, efficiency.