



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
DE GESTION**

**Mémoire de fin d'études**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences financière et  
comptabilité**

**Option : Finance d'entreprise**

**Thème**

**Evaluation de la performance financière de l'entreprise par  
l'étude analytique des indicateurs de gestion**

**Cas : la SONELGAZ de Tizi Ouzou**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> MOUSSAOUI Louiza

M<sup>elle</sup> MOUSSAOUI Lahna

**Dirigé par :**

Mme LIMANI Ratiba

**Devant le membre de jury :**

**Président :** Mme REMIDI Djoummana, MAA, UMMTO

**Examineur :** Mme FELLAG Dalila, MAA, UMMTO

**Rapporteur :** Mme LIMANI Ratiba, MAA, UMMTO

**Promotion 2023**

## *Remerciements*

*Avant tout, nous remercions Allah de nous avoir procuré force, et la volonté d'acheminer ce travail.*

*Le présent travail n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. Mais également celui de bien des personnes à qui nous devons l'expression de nos vifs remerciements.*

*Nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents en particulier : notre succès demeure de loin le fruit de leurs longues années de sacrifices et d'éducation.*

*Toutes nos gratitudes à notre encadrante Mme LIMANI Ratiba, pour sa gentillesse et son suivi durant la réalisation de ce mémoire.*

*Nous désirons également remercier à notre encadrant au sein de la SONEGAS de TIZI- OUZOU Mr HESSAS Toufik pour le temps qu'il nous a consacré au long de notre stage, et pour son estimable soutien.*

*Nous voudrions aussi exprimer notre reconnaissance envers les amies et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A ce lui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée  
Pour mon bonheur et ma réussite, à mon cher père qu'il repose en  
paix.*

*A ma mère, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes  
les années des études*

*A ma sœur Lylia et son marie Massinissa*

*A mon très chère frère Belaïd*

*A notre encadrante Mme Limani Ratiba*

*A ma binôme Lahna avec qui j'ai partagé les belles année d'étude.*

 *Louiza*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail*

*A mes très chers et précieux parents qui m'ont toujours soutenue, et à l'intérêt qu'ils m'ont toujours porté pour mes études, je ne les remercierais jamais assez, pour tout ce qu'ils m'ont fait.*

*Que Dieu nous les protèges.*

*A mes très chers frères Salim et youva que j'estime énormément, qui m'ont toujours soutenue.*

*A mes deux petits neveux Aylan et Mathys.*

*A toute ma famille sans exception.*

*A notre Encadrante Mme Limani Ratiba.*

*A ma binôme Louisa avec qui j'ai partagé de belles années d'études.*

*A tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.*

 *Lahna*

## Liste des abréviations

<b>AC</b>	Actif courant
<b>AI</b>	Actif immobilisé
<b>ANC</b>	Actif non courant
<b>BFR</b>	Besoin en fond de roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en fond de roulement d'exploitation
<b>BFRHE</b>	Besoin en fond de roulement hors exploitation
<b>CAF</b>	Capacité d'auto financement
<b>CB</b>	concours bancaire
<b>CD</b>	Cout de la dette
<b>CP</b>	Capitaux propres
<b>D</b>	Dettes
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>EBE</b>	Excédant brute de l'exercice
<b>EENE</b>	Effet escomptée non échus
<b>FES</b>	Financement des emplois stable
<b>FR</b>	Fond de roulement
<b>MG</b>	Marge commercial
<b>PC</b>	Passif courant
<b>PCG</b>	Plan comptable de gestion
<b>PE</b>	Production de l'exercice
<b>PF</b>	Performance financière
<b>PG</b>	Performance globale
<b>PNC</b>	Passif non courant
<b>RCAI</b>	Résultat courant avant impôt
<b>RE</b>	Résultat d'exploitation
<b>RE</b>	Revenu d'exploitation
<b>RE</b>	Rentabilité économique
<b>RF</b>	Rentabilité financière
<b>RLG</b>	Ratio de liquidité générale
<b>RLI</b>	Ratio de liquidité immédiate
<b>RLR</b>	Ratio de liquidité restreinte
<b>SAV</b>	Service après-vente
<b>SIG</b>	Solde intermédiaire de gestion
<b>TA</b>	Trésorerie active
<b>TCR</b>	Tableau de compte de résultat
<b>TP</b>	Trésorerie passive
<b>VA</b>	Valeur ajoutée
<b>VB</b>	Valeur brute
<b>VD</b>	Valeur disponible
<b>VE</b>	Valeur d'exploitation
<b>VR</b>	Valeur réalisable

## Liste des Figures

<b>Figure N°01</b> : Les quatre piliers de la performance .....	09
<b>Figure N° 02</b> : Les typologies des budgets.....	58
<b>Figures N°03</b> : Les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation .....	77
<b>Figure N° 04</b> : Organigramme de la SONELGAZ.....	87
<b>Figure N° 05</b> : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon l'approche financière .....	94
<b>Figure N° 06</b> : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon l'approche fonctionnelle .....	96
<b>Figure N° 07</b> : Représentation graphique des budgets d'investissements en KDA .....	105

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : L'actif du bilan comptable.....	29
<b>Tableau N°02</b> : Le passif du bilan comptable.....	30
<b>Tableau N°03</b> : Les principaux retraitements du bilan comptable pour établir le bilan financier.....	31
<b>Tableau N°04</b> : Présentation du bilan financier.....	32
<b>Tableau N°05</b> : Présentation du bilan financier en grande masse.....	33
<b>Tableau N°06</b> : Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.....	34
<b>Tableau N°07</b> : Présentation du bilan fonctionnel.....	35
<b>Tableau N°08</b> : Présentation des ratios de rentabilité.....	42
<b>Tableau N°09</b> : Ratios de liquidités.....	44
<b>Tableau N°10</b> : Les ratios de structures.....	45
<b>Tableau N°11</b> : Présentation du compte de résultat (par nature).....	49
<b>Tableau N°12</b> : Présentation du tableau de solde intermédiaire de gestion.....	52
<b>Tableau N°13</b> : Le budget d'investissement.....	61
<b>Tableau N°14</b> : Le budget de trésorerie des encaissements.....	63
<b>Tableau N°15</b> : Le budget de trésorerie des décaissements.....	64
<b>Tableau N°16</b> : Le budget de TVA à décaisser.....	64
<b>Tableau N°17</b> : Le budget de trésorerie.....	65
<b>Tableau N°18</b> : Les deux volets de tableau de bord.....	67
<b>Tableau N°19</b> : Les divers dimensions du tableau de bord.....	69
<b>Tableau N°20</b> : Les tableaux de bord à construire en fonction de l'horizon.....	72
<b>Tableau N°21</b> : Structure du tableau de bord.....	73

<b>Tableau N°22 : Bilan financier 2020, 2021 et 2022 .....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau N°23 : Bilan fonctionnelle 2020, 2021 et 2022 .....</b>	<b>92</b>
<b>Tableau N°24 : Ratio d'équilibre financier des années 2020,2021 et 2022 selon l'approche financière.....</b>	<b>93</b>
<b>Tableau N°25 : Ratios d'équilibre financier des années 2020,2021 et 2022 selon l'approche fonctionnelle.....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau N°26 : Les ratios de solvabilité pour l'exercice 2020, 2021 et 2022 en ( % ) .....</b>	<b>97</b>
<b>Tableau N°27 : La marge commerciale pour l'exercice 2020, 2021 et 2022 .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau N°28 : Les ratios de rentabilité pour l'exercice 2020, 2021 et 2022 en (%).....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau N°29 : Les ratios de liquidité pour l'exercice 2020, 2021 et 2022 .....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau N°30 : Solde intermédiaire de gestion .....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau N°31 : Interprétation des résultats .....</b>	<b>103</b>
<b>Tableau N°32 : Détermination des budgets d'investissements 2021 et 2022 en KDA ....</b>	<b>105</b>
<b>Tableau N°33 : Budget de vente de l'exercice 2021 et 2022 en KDA .....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau N°34 : Budget de trésorerie des encaissements pour les exercices 2020, 2021 et 2022 en KDA .....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau N°35 : Budget de trésorerie des décaissements pour les exercices 2020, 2021 et 2022 en KDA .....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau N°36 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2021 en KDA .....</b>	<b>108</b>
<b>Tableau N°37 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2022 en KDA .....</b>	<b>108</b>
<b>Tableau N°38 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2021 en KDA .....</b>	<b>110</b>
<b>Tableau N°39 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2022 en KDA .....</b>	<b>110</b>

## Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I Aspects théoriques de la performance financière de l'Entreprise</b>	
<b>Section 1</b> : Généralités sur la performance d'une entreprise .....	6
<b>Section 2</b> : Le concept de la performance financière.....	14
<b>Section 3</b> : Les indicateurs de la performance financière .....	18
Conclusion.....	23
<b>CHAPITRE II Méthodes d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'Entreprise</b>	
<b>Section 1</b> : Les outils d'analyse de la performance financière.....	26
<b>Section 2</b> : Les déterminants et les étapes d'évaluation de la performance financière.....	73
<b>Section 3</b> : Les modèles d'évaluation de la performance financière .....	79
Conclusion.....	81
<b>CHAPITRE III Evaluation de la performance financière de SONELGAZ TIZI-OUZOU</b>	
<b>Section 1</b> : Historique de l'organisme d'accueil « SONELGAZ TIZI-OUZOU » .....	84
<b>Section 2</b> : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ :	
Le diagnostic financier .....	89
<b>Section 3</b> : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ :	
Le budget et le tableau de bord .....	104
Conclusion.....	111
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>112</b>
Référence Bibliographique .....	114
Annexe .....	118
Tables des matières .....	118

De nos jours le monde des entreprises est confronté à divers défis majeurs. Du défi de la rude concurrence aux importantes mutations économiques du secteur, sans oublier la mondialisation du marché, les entreprises sont soumises à rudes épreuves auxquels il faut répondre de manière positive. L'évaluation de la performance est donc très importante, car seules les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur pourront s'en sortir et profiter des opportunités. L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et sont devenues primordiales étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possède les dirigeants.

L'entreprise doit adopter une stratégie pour améliorer sa performance et sa pérennité et son développement et cela en utilisant les outils et les méthodes nécessaires adéquates pour identifier ces indicateurs qui comportent des signes importants d'une entreprise, car ils peuvent évaluer le statut de l'entreprise et le degré d'atteinte de ses objectifs, ses indicateurs véhiculant un message important à l'ensemble de l'entreprise.

Cependant, de nombreuses entreprises peinent à mettre en place un système efficace d'évaluation des performances. En effet, ces entreprises ne se rendent pas compte que les mesures traditionnelles employées leur causeront certaines difficultés, car ces mesures ne tiennent pas compte de tous les facteurs économiques et environnementaux susceptibles d'affecter la performance. Ces mesures sont généralement de nature financière, donc dans ce cas, elles se concentrent sur le profit ou la performance.

Piloter la performance exige, cependant, de préciser le type de performance visée. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Pour notre travail de recherche, nous avons choisis de consacrer notre étude au volet financier, c'est-à-dire, à la performance financière qui ne se limite pas au résultat de fin d'année. Cependant, les indicateurs de la performance financière peuvent être regroupés en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Pour mieux cerner notre thème nous avons pris le cas de SONELGAZ, qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisation.

Pour ce faire nous formulons la problématique portant la question suivante :

**« Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise notamment celle de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou par l'étude des indicateurs de gestion »**

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogations qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail à savoir :

- Quelle sont les indicateurs et les déterminants de la performance financière ?
- Quelle sont les méthodes et les outils d'évaluation de la performance financière ?
- Es-ce-que les indicateurs de gestion reflètent réellement la situation financière de la SONELGAZ ?

Afin de répondre à ses questions, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se base d'une part sur une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues scientifiques et les sites internet. D'autres part ; sur l'approche empirique qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est la SONELGAZ à travers l'analyse de ses documents comptables et financiers.

### **Choix du thème**

Nous avons choisi le thème d'évaluation de la performance financière par l'étude analytique des indicateurs de gestion, car cette dernière est une opération d'une grande sensibilité, elle mobilise plusieurs compétences (comptables, financières, économiques etc.) ceci a motivé notre intérêt envers ce thème et ainsi approfondir nos connaissances dans ce domaine.

### **Objectif du thème**

Nous avons choisi ce thème afin d'évaluer la performance financière de la SONELGAZ par l'étude analytique des indicateurs de gestion, et cela après avoir diagnostiquer l'entreprise. Aussi, donner une appréciation de la performance financière de la SONELGAZ et enfin pour qu'on puisse répondre à la problématique posée ; puis suggéré des solutions.

Pour conduire notre recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

---

## *Introduction générale*

---

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des aspects théoriques liées à la performance, performance financière en particulier, ainsi que ses indicateurs.

Le deuxième chapitre traitera les méthodes et les outils d'évaluation de la performance financière ainsi que les déterminants, modèles ainsi que les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière.

Et enfin dans le dernier chapitre nous évaluerons sous forme de cas pratique la performance financière de la SONELGAZ.

## **Chapitre I**

### **Aspects théoriques sur la performance financière de l'entreprise**

## **Introduction**

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexé, difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle à été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel : il existe autant d'approches de la performance (économique, technique, humain,).

Ainsi, au niveau de ce chapitre nous allons tous d'abord présenter la diversité des regards possibles sur la notion de la performance dans la première section, puis dans la deuxième section nous allons définir le concept de la performance financière (PF), enfin les indicateurs et les déterminants de la PF.

## **Section 1 : Généralités sur la performance d'une entreprise**

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

### **1.1 Définition de la performance**

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »<sup>1</sup>

Pour expliquer la performance nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

Selon lui il peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) »<sup>2</sup>

Selon LEBAS et EUSKE « note que le mot performance est largement utilisé dans tous les domaines du contrôle de gestion. On trouve dans le domaine contrôle de gestion des termes tel que la gestion de la performance, Les mesures de la performance et l'estimation de la performance »<sup>3</sup>

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définit explicitement. Elle est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais, elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. C'est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces derniers. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat action.

---

<sup>1</sup> BOURGUIGNON ANNICK : « peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999, page 61.

<sup>2</sup> BOURGUIGNON ANNICK, idem, page 61

<sup>3</sup> LEBAS et EUSK Revue littérature du concept « Performance logistique » ; Un essai de synthèse, 2007 ; page 125

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

La performance de l'entreprise s'articule autour de tout ce qui est contribuer à améliorer le couple valeur-cout et qui tend ainsi vers la maximisation de création nette de valeur. On peut traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue surement, constamment et durablement.
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en rependant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environne mentalement, technologiquement et qualitativement.
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplit son portefeuille de commande grâce à une veille permanente et une projection continue dans le future.<sup>4</sup>

Dans le champ de l'entreprise, le slogan aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi le concept de performance peut être définie pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Autrement, la performance est l'aptitude d'un acteur ou d'une organisation à atteindre ses objectifs de façon optimale

### **1.2 Les typologies de la performance**

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Cependant (LEDRUC) distinguer trois types de performances<sup>5</sup> :

---

<sup>4</sup>A. BOURGUIGNON « performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Edition : Economica, 1995, page 931.

<sup>5</sup> LEDRUC. M « capital-compétence dans l'entreprise », Edition ESF, Paris, 2007

### **1.2.1 La performance organisationnelle**

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

### **1.2.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné implicitement ou explicitement la direction ou le groupe des actionnaires. Ainsi, on pourra parler de performance stratégique que si auparavant des objectifs ont été clairement définis par rapport aux concurrents répandés.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. Par conséquent, ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. La performance stratégique est alors celle de maintenir une « distance » avec les concurrents à travers la logique de développement à Long terme. Ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché.

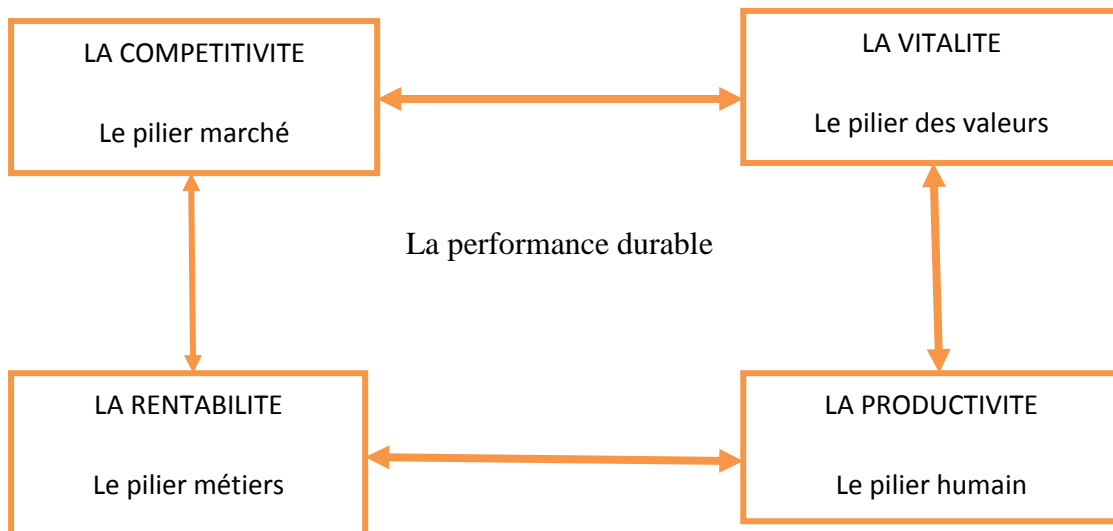
### **1.2.3 La performance humaine**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement, performante financièrement si, elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

### 1.3. Les piliers ou déterminants de la performance d'une entreprise

Les déterminants de la performance constituent la base de la performance d'une entreprise selon PINTO « la performance de l'entreprise est directement impacté par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leurs entreprises au niveau des meilleurs pratiques sur chacun de ses territoires ». Quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : Les valeurs, les marchés, les hommes, et les métiers.

**Figure N°01 : Les quatre piliers de la performance**



Source : PINTO, op.cit.

- **La compétitivité pour pilier du marché :** la compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles, et adéquates aux besoins des consommateurs.<sup>6</sup>
- **La vitalité pour pilier des valeurs :** la vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement ».<sup>7</sup>
- **La productivité pour pilier du personnel :** les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel. Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs. Les

---

<sup>6</sup>PAUL PINTO, « La performance durable », Edition DUNPD, 2003 ; page 12 et 13

<sup>7</sup> PAUL PINTO idem, page 12 et 13.

dirigeants doivent fournir à leur collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise sa politique et ses objectifs.

- **La rentabilité pour pilier du métier :** le territoire métier est un enjeu majeur de la performance stratégique, la rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

## **1.4. Les indicateurs de la performance**

Afin d'atteindre des objectifs donnés il est indispensable de définir des indicateurs de performance clés. Mais avant cela nous allons définir un indicateur et par la suite mentionner les différents types d'indicateurs.

### **1.4.1. Définition d'un indicateur**

Pour pouvoir avoir précisément les indicateurs de performance, nous devons en premier lieu donner la définition d'un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme « une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »<sup>8</sup>

Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide, ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations ;
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client ;
- Ils fournissent des informations sur la qualité de services ;
- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production ;
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées où poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

---

<sup>8</sup>ALAIN FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Cyrolles, 2008, page 27

### **1.4.2. Les différents indicateurs de la performance**

La mise en place de ces indicateurs concerne toutes les entreprises, à différentes échelles bien sur une petite entreprise ne nécessitera pas forcément un outil de suivi de sa production et de rendement de l'actif (tout se passant sur des logiciels de type Excel), alors que pour une PME ou pour une plus grande entreprise, il s'agit d'un véritable facteur clé de succès, qui nécessite l'utilisation de logiciels parfois complexes, et donc un investissement humain et financier en conséquence.<sup>9</sup>

Dans ce sens, il existe des indicateurs de performances pour tout, l'idéal étant de les avoir tous au vert, de manière générale, on trouvera des indicateurs financiers, de marché, organisationnel, et éventuellement sur les ressources humaines.

#### **1.4.2.1. Les indicateurs financiers :**

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour connaître la santé financière de l'entreprise. Ils concernent la solvabilité ou encore la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent ainsi de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déceler les opportunités d'investissements.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- Croissance des ventes ;
- Calcul des coûts ;
- Rendement de l'actif ;
- Besoins en fonds de roulement, gestion de trésorerie....

#### **1.4.2.2. Les indicateurs de marché :**

Ces indicateurs sont utilisés pour déterminer l'origine du chiffre d'affaire. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Ces indicateurs de marché permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales et marketing par rapport à son secteur d'activité, et ainsi déterminer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé.

---

<sup>9</sup> ALAIN FERNANDEZ Op.cit., page 27

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- Part des ventes des clients fidèles
- Part des ventes des clients nouveaux ;
- Etude de la concurrence ;
- Satisfaction clientèle ;
- Rentabilité des campagnes de fidélisation et ré-fidélisation...

### **1.4.2.3. Les indicateurs organisationnels :**

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour l'étude de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. On peut notamment citer l'étude de la production, le service après-vente (SAV), la recherche et développement, la gouvernance et les compétences des salariés.

On pourra trouver les indicateurs suivants :

- Les couts de production ;
- L'évolution des dépenses dans l'innovation ;
- Le volume d'appels ou de consultations du SAV ;
- Le niveau de formation ;
- La satisfaction des salariés.

### **1.5. Objectif de la performance :**

Pour remplir sa mission, l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir ; la part de marché, l'augmentation de chiffre d'affaire.

Bien que pour suivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants soit directement soit indirectement après actions correctives.

La performance est multidimensionnelle dès que les butes sont multiples, la performance est sous-ensemble de l'action, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature. Sa subjectivité consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

### **1.5.1. Les dimensions de la performance :**

On distingue plusieurs dimensions de la performance<sup>10</sup>

- a. Performance et actionnaire :** les actionnaires cherchent une performance à travers de la valeur de l'action de la distribution des dividendes.
- b. Performance et client :** le client évalue la performance à travers sa satisfaction perçue dans la valeur apportée le bien et le service qu'il utilise.
- c. Performance et personnel :** le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par les indicateurs, de responsabiliser les acteurs et les engendres, un apprentissage organisationnel.
- d. Performance et partenaire :** la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaine de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser ses flux plutôt que des stocks.
- e. Performance et public :** pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- f. Performance et système de qualité :** il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les couts, les délais des biens et des services proposés aux clients tant internes qu'externes à l'organisation.

A partir de ses dimensions, on peut conclure que pour être une entreprise performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et cout.

Autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenir compte des ressources dont elle dispose sans dépasser le budget qu'elle s'est fixé.

---

<sup>10</sup> PASCAL FABRE et CATARINO THOMAS : « Management et contrôle de gestion » DSCG 3, DUNOD, 2007, page 27-30.

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

Après avoir présenté la performance globale de l'entreprise de manière succincte, nous nous intéresserons au volet financier qui est notre Objet de recherche

### **. Section 2 : Concepts de la performance financière**

La performance financière (PF) élément fondamental pour apprécier la performance globale (PG) d'une entreprise est celle qui attire le plus l'attention des actionnaires. Elle est la raison pour laquelle l'entreprise continue d'exister et de mener ses diverses activités de production afin de pouvoir distribuer les dividendes à ses divers actionnaires qui contribuent directement à son investissement.

#### **1.1 Définition de la performance financière :**

La PF est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une organisation. On la considère souvent comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes.

Ce qui concerne la définition de la PF de l'entreprise nous pouvons nous référer à l'approche de QUINTART. Selon lui « La finance est dominée par un objectif appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital. »<sup>11</sup>

La PF peut être définie comme la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre cet objectif financier qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production.

Sa mesure est primordiale. Certaines organisations doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse, le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

#### **1.2. Les critères de la performance financière :**

Il existe plusieurs critères d'évaluations de la performance qui sont : l'efficacité, l'efficience et l'économie des ressources.

---

<sup>11</sup>QUINTART AIMABLE : « Planification financière, Encyclopédie de gestion », Article 120, 2<sup>ème</sup> Edition, 1997, page 2240

### **1.2.1. L'efficacité :**

Le concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

L'efficacité qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ces objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixés). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire des résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Que ces objectifs soit définis en terme de quantités, de qualité, de rapidité, de cout ou même de rentabilité. Ainsi il pourra par exemple dire que l'entreprise à été efficace si elle est arrivée à produire la quantité de biens demandé dans les objectifs de départ.

« L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et les finalités pour suivis »<sup>12</sup>

Selon MARMUSE (1999) « L'efficacité constitue le critère de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'on pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontaire. »<sup>13</sup> Ainsi dans une entreprise, l'objectif doit être :

- Cohérence avec la finalité de l'entreprise.
- Préalablement définis et mesurable.
- Accompagné du résultat attendu.

Or que l'objectif n'est pas nécessairement quantifié mais le résultat doit être mesurable.

D'après BOUQUIN (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis », Cependant, pour VOYER, l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que nous avons fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

---

<sup>12</sup>BOUQUIN HENRI, « Le contrôle de gestion », 8<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris2008, page 75

<sup>13</sup> MARMUSE CHRISTIAN : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2<sup>ème</sup> Edition Economica, Paris 1999, page 118.

## **CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise**

---

En effet, Voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les outputs visés (objectifs établis)}}$$

### **1.2.2. L'efficience :**

Le concept de la performance intègre ensuite la notion d'efficience c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action donc considérée comme efficace si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

BOUQUIN (2008) définit L'efficience « comme le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources. »<sup>14</sup>

MARTINET et SILEM (2003) propose de voir la notion d'efficience à un double niveau :<sup>15</sup>

Selon l'auteur il aurait une efficience allocative qui implique que les entreprises dans le choix de leurs sections d'activités ou même des domaines d'activités stratégiques, puisse se diriger vers des secteurs ou activités qui représentent une rentabilité supérieure. Tandis que l'efficience informationnelle pour lui traduit l'inégalité de l'information pertinente à l'évaluation des actifs financiers et du marché boursier.

VOYER (1999) souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production.

Et pour l'efficience, il propose le ratio suivant :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{Résultat atteints (outputs produits)}}{\text{Ressources utilisées (effort fourni)}}$$

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

---

<sup>14</sup> BOUQUIN HENRI : Op.cit., page 526.

<sup>15</sup> ALAIN-CHARLES MARTINET, AHMED SILEM : « Lexique de gestion », 6<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris 2003, page 523

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

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

### **1.2.3. Les économies des ressources :**

L'économie consiste à procurer les ressources au moindre cout : le terme économie de ressource fait référence à l'acquisition des ressources.

D'après VOYER (1999) L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au cout de moindre. »<sup>16</sup>Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles.

GIBERT (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions peuvent se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles.

Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En effet, une meilleure économie des ressources nécessite également la réduction des couts liés à la réalisation d'une relation avec un autrui et à l'intérieure même de l'entreprise.

Autrement dit, une réduction des couts de transaction. Il s'agit entre autres des couts de négociation.

### **1.2.4. La qualité :**

La qualité est définie selon la norme comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité.

Sur le long terme, elle participe à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, ainsi que l'image de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> PIERRE VOYER : « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance » 2<sup>ème</sup> Edition, presse de l'université du Québec, 1999, page 110.

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

La qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance a long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service.

En effet, les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants.

Après avoir expliqué de façon détailler la notion de la performance financière ; nous allons nous intéresser dans ce qui suit au indicateurs de cette dernière

### **Section 3 : Les indicateurs de la performance financière**

Dans cette section nous allons présenter les indicateurs de la performance financière et les différents déterminants de cette dernière.

#### **3.1. Les indicateurs de la performance financière :**

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

Selon VOYER(1999) un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées »<sup>17</sup>. Nous allons d'abord présenter les caractéristiques d'un bon indicateur avant de parler des différents types d'indicateurs

##### **3.1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur :**

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après VOYER nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volet qui sont<sup>18</sup> :

- **La pertinence** : C'est à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

---

<sup>17</sup> VOYER PIERRE, op.cit. page 64.

<sup>18</sup> VOYER PIERRE idem, page 68

- **La qualité et la précision de mesure :** L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données :** Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre cout.
- **La convivialité :** Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

### **3.1.2. Les différents types d'indicateur :**

Il existe plusieurs types d'indicateurs, Mendoza & al<sup>19</sup> ressentent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

**3.1.2.1. Les indicateurs moyens :** Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grace à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouée à la réussite de notre objectif.

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

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

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

#### **3.1.2.4. La rentabilité :**

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

---

<sup>19</sup>MENDOZA C & AL, Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002, page 65-67.

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

Selon HOARAU ( 2008) « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise »<sup>20</sup>

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

### ➤ **La rentabilité économique :**

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation netted'IS}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} * \frac{\text{chiffre d'affaire}}{\text{capital engagé pour l'exploitation}}$$

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

Le taux de profitabilité appelé aussi taux de marge d'exploitation s'exprime par la relation entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaire.

HOUARAU(2008)<sup>21</sup> estime que la rentabilité économique exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres car un niveau élevé de taux de rentabilité économique peut être obtenu par un taux de profitabilité faible et d'une rotation élevée des capitaux investis ou l'inverse.

En effet la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfices avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

### ➤ **La rentabilité financière et l'effet de levier financier :**

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires.

---

<sup>20</sup>HOAREAU, CHRISTIAN, Maitriser le diagnostic financier, 3<sup>ème</sup> Edition, Revue fiduciaire, 2008, page 88.

<sup>21</sup> HOAREAU, CHRISTIAN, op.cit, page 90.

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

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

Selon HOUARAU (2008) « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ressources apportées par les actionnaires. »<sup>22</sup>

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

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

L'effet de levier s'exprime ainsi :

$$\mathbf{RF = RE + (RE - I) * D / CD = Dette}$$

**RE** : Rentabilité économique

**I** : taux d'intérêt

**D** : Dette

**CD** : cout de dette

- Si  $RE > I$  : l'effet de levier est positif.

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

- Si  $RE = I$  : l'effet de levier est nul.

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

---

<sup>22</sup> HOAREAU, Christian Op.cit., page 91.

## ***CHAPITRE I : Aspects théoriques de la performances financière de l'entreprise***

---

- Si  $RE < I$  : l'effet de levier est négatif.

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

### **3.1.2.5. La profitabilité :**

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

Selon HOUARAU (2008) : la profitabilité peut être défini comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.<sup>23</sup>

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

### **3.1.2.6. L'autofinancement :**

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les associés (les dividendes). La politique de distribution de dividende affecte donc l'autofinancement.

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts et à renforcer le fond de roulement.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

On distingue :

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

---

<sup>23</sup> HOAREAU CHRISTIAN, op.cit, 2008, page88

- **L'autofinancement de maintien** qui permet de conserver la patrimoine et le niveau d'activité.<sup>24</sup>

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'ensemble des aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Mais après avoir cerner la notion de performance, le suivi et l'évaluation de cette dernière sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins ».

En effet, pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des méthodologies multiples que nous allons voir dans le chapitre suivant.

---

<sup>24</sup> GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'analyse financière », 12<sup>ème</sup> Edition gualino lextenso, 2014-2015, page 75.

## **Chapitre II**

# **Méthodes d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise**

## **Introduction**

L'évaluation de la performance financière( PF) est devenue indispensable pour les entreprise dans un environnement économique plus globalisé avec la mondialisation des marchés et l'intensification de la concurrence, où seules les entreprises les plus performantes arrivent à assurer leur pérennités et répondent aux attentes de leur parties prenantes .Pour connaitre la qualité de leur décision, la rentabilité de leurs activités et leurs efficiences, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leurs entreprises.

Ainsi, après avoir expliqué les notions nécessaires dans le premier chapitre nous parlerons dans ce second sur les outils et les méthodes de l'analyse de la performance financière dans la première section, puis dans la deuxième section nous allons présenter l et expliquer les déterminent et les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière, ainsi ces modèles d'évaluation.

## **Section 1 : Les outils d'analyse de la performance financière.**

Dans cette section, nous allons aborder ces principaux outils à savoir le diagnostic financier, le budget et en dernier le tableau de bord.

### **1- Diagnostic financier**

La réalisation d'un diagnostic financier repose sur l'analyse des états financiers d'une entreprise. Ce diagnostic permet d'étudier la performance globale d'une entreprise au fil du temps et la comparer à celle d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Pour réaliser l'analyse financière d'une entreprise, les éléments essentiels à étudier sont le compte de résultat et le bilan, idéalement sur les trois dernières années. L'étude de ces états nécessite d'extraire les informations pertinentes et de les interpréter pour analyser la santé d'une entreprise et son potentiel de développement.<sup>25</sup>

Le diagnostic financier sera structuré à base de ces étapes :

#### **1.1 L'analyse de la structure financière : L'équilibre financier**

Le terme structure financière est un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens. Dans son sens large, « Lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'ils s'agissent des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation »<sup>26</sup>

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

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le bilan. L'évaluation des « grandes masses » du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux. Cette analyse de l'équilibre financier dépend, toutefois, de l'approche financière utilisée et des objectifs financiers visés. Un bilan comptable donne une image de la situation du patrimoine d'une entreprise à un moment donné.

---

<sup>25</sup>Pascale Recroix « Finance de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2020, 2021, page 07.

<sup>26</sup> DEPALLESENE G ; JOBARP J, « Gestion financière de l'entreprise », 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, page 81

L'équilibre financier est étudié à la lumière de l'articulation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie<sup>27</sup>, mais avant d'aborder ces trois indicateurs il est essentiel de présenter le bilan pour mieux apprécier ces derniers.

### **1.1.1 Le bilan comptable**

Selon BRIQUET (1997) : « Le bilan fait la synthèse de toute la comptabilité ; il est réalisé en fin de période, à la clôture de l'exercice. Il représente la situation du patrimoine de l'entreprise à cette date, ou le renvoie à une image de « photographie de l'entreprise »<sup>28</sup>

Selon PIGER (1998) : « Le bilan se présente comme un résumé de la situation financière ou patrimoniale d'une entreprise qui comprend à l'actif, tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif, ses dettes »<sup>29</sup>

#### **1.1.1.1 La structure du bilan comptable**

Il se présente généralement sous la forme d'un tableau à deux colonnes :

- La partie gauche appelée actif qui sont classés par ordre de liquidité croissant
- La partie droite appelée passif qui sont classés par ordre d'exigibilité croissant

#### **➤ L'Actif du bilan**

Ce que l'entreprise a acquis (biens de nature financière, corporelle ou incorporelle) et ce qu'on lui doit, en d'autres termes la destination (l'utilisation) des fonds... On distingue deux parties :

- ❖ **L'actif non courant (ANC)** : Ce sont les actifs qui sont destinés à être utilisés d'une manière continue pour les besoins des activités de l'entreprise, tel que les immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Ces dernières sont détenues sous forme de placement à long terme et ne sont pas destinées à être réalisées dans les 12 mois à compter de la date de clôture<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> [https://diren.mines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/Module2\\_V2\\_17.html](https://diren.mines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/Module2_V2_17.html)

<sup>28</sup> BRIQUET F ; « Les plans de financement », Edition Economica, Paris 1997, page 07

<sup>29</sup> PIGER P ; « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998, page 22

<sup>30</sup> A. KADDOURI ; « Cours de comptabilité financières selon les normes IAS/IFRS 2007 », Edition ENAG, ALGER 2009, page 96

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

❖ **L'actif courant (AC) :** Regroupe les actifs à court terme de l'entreprise. D'une autre manière il constitue les éléments liés aux cycles d'exploitations et qui n'ont pas vocation à être utilisés de façon durable (les stocks par exemple).

➤ **Le passif du bilan :**

La contrepartie de l'actif du bilan comptable est le passif. Ce qu'elle doit, l'origine des fonds qui lui permettent d'exister et de fonctionner. Il comprend toutes les dettes de l'entreprise à l'égard de ses nombreux créanciers (associé, Etat, organisme sociaux, banques). Afin de pouvoir équilibrer le bilan, il est primordial de connaître les postes dégagés dans le passif à une période donnée afin de pouvoir correctement l'analyser.

Il englobe les classes suivantes :

❖ **Les capitaux propres :** correspond à l'ensemble des ressources de la société, ils reflètent sa valeur financière (VF). Il s'agit des fonds apportés par les associés ou actionnaire lors de la création de la société auxquels s'ajoutent les fonds générés par son activité.<sup>31</sup>

❖ **Passif courant(PC) :** Les normes IAS/IFRS définissent un passif courant par opposition d'un passif non courant, comme un engagement dont le règlement est prévu sous brève échéance et qui s'inscrit dans le cadre de cycle d'exploitation normal de l'entreprise.<sup>32</sup> Autrement, il est souvent appelé le passif à court terme, inclus les dettes qu'une entreprise doit payer dans un cycle d'exploitation courant, habituellement moins de 12 mois (par opposition au passif à long terme, payable pendant une période supérieure à 12 mois)<sup>33</sup>

❖ **Passif non courant (PNC) :** Les normes IAS/IFRS définissent le PNC comme tout engagement qui ne sera pas réglé dans le cadre d'un cycle d'exploitation normal et sous une échéance de 12 mois. Autrement, il est souvent appelé le passif à long terme, regroupe l'ensemble des sommes à payer au cours des prochaines années.<sup>34</sup>

### **1.1.1.2 Représentation du bilan comptable :**

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

---

<sup>31</sup>entreprendre.service-public.fr vérifié le 22 novembre 2022 - Direction de l'information légale et administrative (Première ministre)

<sup>32</sup><https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/P/Passif-non-courant>

<sup>33</sup><https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/passif-courant>

<sup>34</sup><https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/P/Passif-non-courant>

**CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance  
financière de l'entreprise**

**Tableau N °01 : L'actif du bilan comptable**

Actif	Note	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net
<b>Actif non courant</b>					
<b>Ecart d'acquisition</b>					
<b>Immobilisation corporelle</b>					
<b>Immobilisation incorporelle</b>					
Terrains					
Bâtiments					
Autre immobilisation corporelle					
Immobilisation en concession					
<b>Immobilisations en cours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titre mis en équivalence					
Autre participations et créance rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autre actif financier non courant					
Impôts différés actif					
<b>Total Actif non courant</b>					
<b>Actif courant</b>					
<b>Stocks et en-cours</b>					
<b>Créance et emplois assimilés</b>					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés					
Autre créance et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placement et autres actifs financier courant					
Trésorerie					
<b>Total actif courant</b>					
<b>Total Actif</b>					

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 19.25 mars 2009,Page24.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

**Tableau N°02 : Le passif du bilan comptable**

Passif	Note	N	N-1
<b>Capitaux propres</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves- Réserves consolidées			
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence			
Résultat net			
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<b>Part de la société consolidant</b>			
<b>Part des minoritaires</b>			
<b>Total capitaux propres</b>			
<b>Passif non courant</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provision et dettes constaté d'avances			
<b>Total passif non courant</b>			
<b>Passif courant</b>			
Fournisseurs et compte rattachés			
Impôts			
Autres dettes			
Trésorerie passif			
<b>Total passif courant</b>			
<b>Total passif</b>			

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 19, 25mars2009, page 25

### **1.1.2 Le bilan financier :**

Selon BARREAU et DELAHAYE (1995) : « Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitement déjà effectués. Ainsi le bilan financier est un bilan comptable après répartition de résultat retraité en masse homogène, selon le degré de liquidité de l'actifs et le degré d'exigibilité des passifs et présenté en valeurs nettes. Il permet à l'analyse de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies existantes au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique. »<sup>35</sup>

<sup>35</sup> BARREAU Jean, DELAYAYE Jacqueline, « Gestion financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 1995, page 74.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

### 1.1.2.1 Le passage du bilan comptable au bilan financier

L'élaboration du bilan financier se fait après un certain nombre de retraitements du bilan comptable.

➤ **Le retraitement du bilan comptable**

Le bilan comptable ne prend pas en considération certains éléments ayant une valeur économique et marchande. Le bilan financier est construit afin de présenter le patrimoine réel de l'entreprise et d'orienter efficacement la prise de décision par la réévaluation des postes de Bilan selon des recommandations issues de l'expérience et de l'évolution du marché.

Le tableau suivant résume les retraitements effectués sur le bilan comptable afin d'établir le bilan financier.

**Tableau N° 03 : Les principaux retraitements du bilan comptable pour établir le bilan financier.**

Désignation	
Les comptes à reclasser	Les créances et les dettes selon leurs échéances
Les comptes à intégrer	1- Les plus et les moins-values latentes (pour déterminer la valeur vénale) 2- Les EENE 3- Les impôts latents relatifs aux subventions d'investissement et aux provisions réglementées.
Les comptes à éliminer	Les actifs fictifs (valeur vénale nul) tels que le fonds de commerce Primes de remboursement des emprunts Charges à répartir sur plusieurs exercices

Source : Beatrice et Grandguillot. F « L'analyse financière », 21<sup>ème</sup> Edition, 2017-2018, Paris, Page 137

### 1.1.2.2 La structure de bilan financier

L'élaboration du bilan financier s'effectue à partir du bilan comptable après la répartition du résultat et après un certain nombre de corrections permettant de classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes, à savoir :

- **Emplois à plus d'un an :** Ils regroupent les postes du bilan comptable dont la liquidité est plus d'un an. Ils correspondent (en règle générale) à l'actif immobilisé (pour les valeurs nettes) + les créances à plus d'un an d'échéance restant à couvrir du bilan comptable.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

- **Capitaux permanents** : Ils regroupent les postes du bilan comptable dont l'exigibilité est à plus d'un an. Ils correspondent aux capitaux propres + les dettes à plus d'un an d'échéance restant à payer du bilan comptable (DLMT).
- **Emplois à moins d'un an** : Ils regroupent les postes du bilan comptable dont la liquidité est à moins d'un an. Ils correspondent (en règle générale) à l'actif circulant AC (pour les valeurs nettes) tel que : Les stocks (VE), les créances à moins d'un an d'échéance (VR) restant à couvrir et les disponibilités (VD) du bilan comptable.
- **Dettes à moins d'un an** : Elles regroupent les postes du bilan comptable dont l'exigibilité est moins d'un an (DCT). Elles correspondent aux dettes à moins d'un an d'échéance restant à payer du bilan.

### **1.1.2.3 Représentation du bilan financier**

Il se présente sous forme d'un tableau de deux colonnes, la partie gauche appelé actif (emplois), la partie droite appelé passif (ressources)

**Tableau N°04 : Présentations du bilan financier**

Actif	Passif
<b>Immobilisation</b> Immobilisation incorporelle Immobilisation corporelle Immobilisation financière Stock outil Les créances plus d'un an	Capitaux propre DLMT
Total actif immobilisé	Total capitaux permanents
<b>Actif circulant</b> Valeur d'exploitation Valeur réalisable Valeur disponible	DCT
Total actif circulant	Total passif circulant
Total emplois	Total ressource

Source : Bella ah M, « gestion financière », édition économique ; 1998, Page 25

A travers le bilan financier, on peut déduire la valeur patrimoniale de l'entreprise dite valeur nette par la différence entre les dettes et l'actif réel de l'entreprise.

**Tableau N° 05 : Présentations du bilan financier en grande masse**

<b>Emplois</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Ressource</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Actif immobilisé (Actif fixe)</b>			<b>Capitaux permanents</b>		
<b>Actif circulant VE VR VD</b>			<b>Passif circulant DCT</b>		
<b>Total Emplois</b>			<b>Total ressources</b>		

Source : Elaboré par nous-même.

### **1.1.3 Bilan fonctionnel :**

L'analyse fonctionnelle vise à étudier la structure financière de l'entreprise en distinguant l'opération selon le cycle auquel elles sont rattachées (exploitation, financement ou investissement). Dans cette approche, le bilan est analysé en fonction des cycles de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable d'une entreprise. Il reprend les données brutes en les réorganisant de manière de mettre en avant la structure financière de la société. Alors que le bilan comptable met l'accent sur l'actif et le passif, le bilan fonctionnel appuie sur les emplois et les ressources.<sup>36</sup> Le bilan fonctionnel a pour but d'analyser la performance économique et financière de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'équilibre financier d'une entreprise, son indépendance financière et sa rentabilité.<sup>37</sup>

#### **1.1.3.1 Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel**

Afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet de reclassement ou retraitement selon les informations complémentaires fournies en annexes :

---

<sup>36</sup><https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198391-bilan-fonctionnel-definition-exemple-cycles/>

<sup>37</sup><https://f2school.com/wp-content/> mars 2023

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

**Tableau N°06 : Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel**

ACTIF : EMPLOIS	PASSIF : RESSOURCES
Emplois stables	Ressources stables
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Immobilisation en non-valeur (valeur brutes)</b></li> <li>↳ <b>Immobilisation incorporelle</b> sauf prime de Remboursement (<b>valeur brutes</b>)</li> <li>↳ Immobilisation corporelles (Valeur brutes)</li> <li>+ Valeur d'origine des biens acquis en crédit-bail</li> <li>↳ <b>Immobilisation financière (Valeur brutes)</b></li> </ul> <p>-Ecart de conversion passif : Augmentation des créances immobilisées + Ecart de conversion actif : Diminution des créances immobilisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>Capitaux propre</b></li> <li>+ Amortissement et dépréciation (actif) + Provisions + Amortissement du bien financé par crédit-bail</li> <li>Provision pour risques et charges</li> <li>↳ <b>Dettes de financement</b></li> </ul> <p><b>Emprunt obligataire</b> sauf primes de remboursement des obligations</p> <p><b>Autres dettes de financement</b> + Ecart de conversion passif (Diminution des dettes de financement) : ajouter le montant de l'écart au poste « dettes de financement » : retrancher le montant de l'écart du poste « dettes de financement » + Dettes financières relative au matériel financé par crédit-bail (VNA)</p>
Actif circulant	Passif circulant
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Stocks (en <b>valeurs brutes</b>)</li> <li>↳ Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes</li> <li>↳ Client et comptes rattachés (<b>valeurs brutes</b>)</li> <li>+ Ecart de conversion actif : diminution des créances circulantes (ajouter le montant de l'écart au poste « créances » - Ecart de conversion passif : Augmentation des créances circulante (retrancher le montant de l'écart du poste « créance »)</li> <li>↳ Personnel débiteur</li> <li>↳ Compte de régularisations-Actif liés à l'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Fournisseurs et comptes rattachés</li> <li>↳ Personnel créditeurs</li> <li>↳ Organisme sociaux</li> <li>↳ Etat créiteur (sauf IS)</li> <li>↳ Comptes de régularisation passif liés à l'exploitation</li> </ul>
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Comptes d'associés débiteurs</li> <li>↳ Autres débiteurs</li> <li>↳ Comptes de régularisation-Actif non liés à l'exploitation</li> <li>↳ Titres et valeurs de placement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Comptes d'associés créditeurs</li> <li>↳ Autres créancier</li> <li>↳ Comptes de régularisation passif non liés à l'exploitation</li> <li>↳ Etat créiteur (IS)</li> </ul>
Trésorerie active	Trésorerie passive
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Chèque et valeurs à encaisser</li> <li>↳ Banques, Trésorerie Générale et Chèque postaux débiteurs</li> <li>↳ Caisses, Régies d'avances et accreditifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Crédits d'escompte</li> <li>↳ Crédit de trésorerie</li> <li>↳ Banque (solde créditeurs)</li> </ul>

Sources : HUBERT de la Bréessellerie, « Analyse financière », 3ème édition : DUNOD, Paris, 2006, Page 99

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

### 1.1.3.2 Structure et présentation du bilan fonctionnel :

Le plan comptable général prévoit des préconisations sur la forme du bilan fonctionnel. Il se présente sous la forme d'un tableau financier basé sur les valeurs brutes de chaque poste, et qui sépare les emplois et les ressources de l'entreprise.<sup>38</sup>

Ce tableau est scindé :

- De façon verticale pour distinguer les emplois (actifs) et les ressources (passifs)
- Et de façon horizontale pour préciser la nature de l'emploi ou de la ressource

Le bilan fonctionnel se fait grâce à l'identification de différents cycles :

- **Cycle d'investissement** : emplois stables
- **Cycle de financement** : ressources stables
- **Cycle d'exploitation** : Actif circulant et le passif circulant

**Tableau N° 07 : Présentation du bilan fonctionnel**

Emplois	Ressources
Immobilisation incorporelle Immobilisation corporelle Immobilisation financière	Capitaux propres Amortissement DLMT Provision et produit constaté d'avance
<b>Emplois stable</b>	<b>Ressources stables</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>Passif circulant</b>
Stocks Créance d'exploitation Charges constatées d'avance	Fournisseurs et compte rattaché Organisme sociaux
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>Passif circulant d'exploitation</b>
Créances hors exploitation Charges constatées d'avance hors exploitation Autre débiteur	<b>Dette diverses</b>
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	<b>Passif circulant hors exploitation</b>
VMP Disponibilité	<b>CB</b>
<b>Trésorerie active</b>	<b>Trésorerie Passive</b>
<b>Total Emplois</b>	<b>Total ressources</b>

Source : Elaboré nous même à l'aide du tableau n°09

<sup>38</sup><https://agicap.com/fr/article/bilan-fonctionnel/>, Magali Mezerette, publié le 24 mai 2021- mis à jour le 22 mai 2023

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

Après avoir et apprécier les bilans, il est essentiel d'étudier et analyser l'équilibre financier et cela à travers trois indicateurs essentiels :

### ➤ **L'étude de l'équilibre financier selon l'approche financière : à long terme : Le fonds de roulement (FR)**

Le fonds de roulement est défini comme étant un excédent des ressources permanentes (capitaux propres + Capitaux d'emprunt à long terme / les emplois immobilisés), qui permet de financer et d'assurer la couverture du cycle d'exploitation <sup>39</sup>

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>40</sup>

#### ❖ **Calcule du fond de roulement**

La notion du fond de roulement peut être définie grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche « par le haut du bilan » et une approche « par le bas du bilan »

### ➤ **Par le haut du bilan** <sup>41</sup>

Cette approche dite par le haut du bilan permet de mesurer la part de ressources durables consacrées au financement de l'actif immobilisé en insistant sur l'origine de FR. Il permet de comprendre les causes des variations de FR.

$$\mathbf{FR = Capitaux permanent - Actif immobilisé}$$

$$\mathbf{FRN = (FP + DLMT) - VI}$$

### ➤ **Par le bas du bilan**

Cette approche dite par le bas du bilan permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financé par le passif circulant.

$$\mathbf{FR = Actif circulant - passif circulant}$$

$$\mathbf{FRN = (VE + VR + VD) - DCT}$$

Les deux formulations proposées sont strictement équivalentes et conduisent au même résultat chiffré

---

<sup>39</sup> GINLINGER, « Gestion financière de l'entreprise », Edition DALLOZ, 1991, page 11

<sup>40</sup> PEYRARD. Josette, Gestion Financière, 1ère édition, France 1990, page 44

<sup>41</sup> CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome 1 », Edition Dunod, Paris, 1983, page 190

❖ **L'interprétation du fonds de roulement**

L'interprétation du fond de roulement se base sur trois situations :

- **Fonds de roulement positif (Les capitaux permanents > Actif immobilisé) :** Cette situation indique de l'entreprise est en équilibre financier à long terme, car elle dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant, donc le FR constitue une marge de sécurité appréciable dans le maintien de solvabilité.
- **Fonds de roulement négatif (Capitaux permanent < Actif immobilisé) :** Dans cette situation, les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations, celui-ci exprime un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise. C'est ce qui va l'obliger à financer la partie manquante par des ressources à CT.
- **Fonds de roulement nul (capitaux permanents = Actif immobilisé) :** Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier minimum. L'actif circulant couvre les dettes à court terme, ainsi que les ressources stables couvrent les emplois durables sans qu'un excédent ne soit généré.

➤ **L'étude de l'équilibre financier à court terme : le BFR**

D'après BOUGHABA (1991) : « Le besoin en fonds de roulement représente le montant des besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (salaires, achats matières,) et aux encaissements (paiements clients) liés à l'activité. »<sup>42</sup>

❖ **Calcul du BFR**

Nous distinguons deux méthode de calcul de BFR selon l'absence ou l'existence des CBT, ce dernier représente un manque de liquidité qui provoque parfois à l'entreprise des charges financières lourdes c'est donc un besoin urgent de liquidité que l'entreprise doit à tout prix rembourser.

---

<sup>42</sup>GINLINGER, « Gestion financière de l'entreprise », Edition DALLOZ, 1991, page 11

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

- Le cas où il y'a de CBT :

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

- Le cas où il y'a pas de CBT :

Le BFR est la différence entre les emplois et les ressources d'exploitation ce qui donne la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles}) - \text{Dettes à court}$$

où :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - \text{Dettes à court terme (hors dettes financières et concours bancaire)}$$

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

On peut aussi, si nécessaire de distinguer le BFR lié à l'exploitation et le BFR provenant du hors exploitations :

**Le BFRE :** « Il représente le besoin de financement de cycle d'exploitation, l'entreprise est contrainte de payer ses fournisseurs avant de recevoir l'encaissement de ses clients. Pour pouvoir fabriquer et vendre, l'entreprise doit accepter d'immobiliser les capitaux dans les actifs circulants d'exploitation : constituer un stock, faire un crédit à ses clients, le cycle d'exploitation procure cependant également des ressources : le crédit des fournisseurs, les acomptes reçus des clients, les dettes fiscales et sociales figurant en dettes d'exploitation »<sup>43</sup>

Le BFRE est calculé comme suit :

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation (ACE)} - \text{Passif circulant d'exploitation (PCE)}$$

**Le BFRHE :** Les éléments moins étroitement liés à l'exploitation, ils correspondent à des composants d'actifs et de passif qui sont influencées par l'activité courante de l'entreprise

---

<sup>43</sup> BRNO Bachy, MICHEL sinon. « Analyse financier des comptes consolidés Normes IFRS », 2ème édition DUNOD, paris, 2009, page 201

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

sans être strictement inscrites dans le cycle d'exploitation. Les besoins de financement qui n'ont pas un lien avec l'exploitation présentent un caractère instable. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation résulte entre autres des créances diverses, des dettes envers les fournisseurs d'immobilisation....

Le BFRHE est calculé comme suit :

$$\text{BFRHR} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

### ❖ **Interprétations du BFR :**

**\*BFR positif (BFR>0) :** Dans ce cas, il y'a un manque de ressources cyclique vis-à-vis des besoins cycliques, nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme. L'activité de l'entreprise génère un besoin de financement à court terme qu'elle doit alors financer soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières additionnelles à court terme tel que les CBC c'est-à-dire les découverts bancaires. Dans ce cas :  $VE + VR > DCT$

**\*BFR négatif (BFR<0) :** Nous constatons que le passif circulant finance largement les actifs circulant, nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité, puisque le passif circulant excède les besoins de financement c'est-à-dire il existe des ressources d'exploitation non utilisées, et cet excédent de ressources va permettre d'alimenter la trésorerie de l'entreprise. Dans cette situation  $VE + VR < DCT$

**\*BFR nul (BFR = 0) :** Dans ce cas, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant, nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme. De ce fait, l'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent de financement. Dans cette situation  $VE + VR = DCT$

### ➤ **L'étude de l'équilibre financier immédiat : TN**

La trésorerie se définit par EGLEM Jean-Yves, PHILIPPS André, RAULTET Christiane et Christiane comme étant : « *L'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes à court terme* »<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>BRNO Bachy, MICHEL sinon. « Analyse financier des comptes consolidés Normes IFRS », 2ème édition DUNOD, paris, 2009

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

C'est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates <sup>45</sup>

### ❖ **Calcul de la TN :**

La trésorerie peut se calculer selon deux méthode :

#### **1<sup>ère</sup> méthode :**

$$\text{TN} = \text{TA} - \text{TP}$$

#### **2<sup>ème</sup> méthode :**

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

### ❖ **Interprétations :**

L'évolution de la trésorerie peut connaître trois situations :

**\*La TN est positive :** Les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recourt au mode de financement externe. Elle dispose donc de liquidité mobilisable à court terme mais il faut vérifier si le niveau de la trésorerie n'est pas trop élevé.  $\text{TN positive} = \text{FR} > \text{BFR}$

**\*La TN est négative :** Signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc  $\text{TN négative} = \text{FR} < \text{BFR}$

**\*La TN est nul :** Signifie que l'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre et couvre tout juste vos besoins. Dans ce cas, il est important de s'interroger sur l'évolution de FRNG et du BFR afin de faire progresser la situation.  $\text{TN nul} : \text{FR} = \text{BFR}$ .

---

<sup>45</sup> C..P LAVAND. R, « fond de roulement et politique financière », édition Dunod paris, 1971, page 44

## **1.2 Analyse par la méthode des ratios**

Cette méthode d'analyse est employée depuis longtemps par les cadres dirigeants pour surveiller, agir sur la performance de leur entreprise et pour une meilleure prévision.

### **1.2.1 Définition**

Un ratio est défini selon VIZZAVONA (1999) comme suit : « Un ratio est un rapport de deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que les données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brut d'exploitation. Selon les éléments qui sont comparés, les ratios donneront une information susceptible d'informer l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière »

<sup>46</sup>

### **1.2.2 Les différents types de ratios**

Les ratios sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité de l'entreprise. Ces outils sont notamment utilisés dans la phase d'évaluation menée avant de racheter une entreprise ou pour comparer ses performances avec les autres entreprises du même secteur. Compte tenu de la multitude de ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner le plus pertinents en fonction de votre entreprise de votre activité. Une fois calculés, les ratios financiers permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettront de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.<sup>47</sup>

On peut répartir les ratios sur 3 catégories :

- Ratios de rentabilité
- Ratio de liquidité (trésorerie)
- Ratio de structure

#### **1.2.2.1 Ratio de rentabilité :**

Il a été défini dans le premier chapitre comme étant l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié

---

<sup>46</sup> VIZZAVONA P, « gestion financière » ; 1<sup>ère</sup> édition, 1999, page 51

<sup>47</sup><https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/ratios-danalyse-financiere/>, mise à jour 9 juillet 2023

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

par l'analyse financière. Autrement, la rentabilité d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à dégager des résultats (bénéficiaires) à partir des capitaux investis.

Les ratios de rentabilité sont un rapport d'une valeur par rapport à une autre valeur. Ce type de ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer une valeur par rapport à des moyens.

Dans le cadre de calcul de la rentabilité on distingue trois types de rentabilité :

- ✓ Rentabilité économique (Par rapport aux moyens de production et aux investissements)
- ✓ Rentabilité financière (par rapport au moyen financier)
- ✓ Rentabilité commerciale (liée à l'activité de l'entreprise)

**Tableau N° 08 : Présentation des ratios de rentabilité**

Ratios	Définition	Formule de calcul
Ratio de rentabilité économique	Est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus des impôts issues de l'exploitation de l'entreprise(RE) aux moyens mis en œuvre pour générer ses revenus. <sup>48</sup> Brièvement, elle mesure la capacité à générer (des résultats) à travers l'exploitation des capitaux investis.	$R = \frac{\text{Résultatopérationnel}}{\text{Actiftotal}} * 100$
Ratio de rentabilité financière	La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. L'entreprise à pour objectif de maximiser cet indicateur. <sup>49</sup>	$R = \frac{\text{Résultatnet}}{\text{Capitauxpropre}} * 100$
Ratio de rentabilité commerciale	C'est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaire. En d'autre terme combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits	$R = \frac{\text{Résultatnet}}{\text{CAHT}} * 100$

Source : élaborer par nous même

<sup>48</sup><https://m2finances.org/index.php/>, le 25/06/2023

<sup>49</sup><https://www.maxicours.com/se/cours/la-rentabilite-economique-et-la-rentabilite-financiere>

### **1.2.2.2 Ratio de liquidité :**

« Ce ratio indique si l'entreprise a suffisamment de liquidités pour payer ses dettes à court terme, ma liquidité se définit de manière générale comme la capacité de l'entreprise à faire face à son engagement à court terme. En pratique, la liquidité est assurée la valeur des actifs permet théoriquement de rembourser les dettes pour un même terme de liquidité exigibilité. Elle mesure en quelque sorte la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif, une durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque « d'il liquidité ». Il faut chercher de nouvelles ressources à court terme, de manière générale (liquidité générale) ou en séparant les différents types d'actifs (liquidité réduite et immédiate) qui correspond à des échéances différentes »<sup>50</sup>

On a plusieurs types de ratios de liquidité, parmi eux : le ratio de liquidité générale(RLG), restreinte(RLR), et ratio de liquidité immédiat(RLI) ; et ils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>50</sup> E.COHEN, « Analyse financière », 6ème Edition Paris, 2006 page 285

**CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance  
financière de l'entreprise**

**Tableau N° 09 : Ratios de liquidités**

Ratios	Définition	Formule de calcul
<b>Ratio de liquidité générale</b>	<p>Le ratio de liquidité générale appelé ratio de fonds de roulement montre dans quelle mesure les actifs circulants couvrent les dettes à court terme, ce ratio traduit la capacité de remboursement globale à court terme de l'entreprise.</p> <p>En effet, pour E. COHEN(2006), « <i>Le ratio de liquidité générale compare les éléments relatifs à l'actif circulant(les avoirs liquides et ceux susceptibles d'être transformés en monnaie à moins d'un an) et des éléments relatifs aux dettes à court terme (dettes venant à échéance à moins d'un an)</i> ». <sup>51</sup></p>	$RLG = \frac{AC}{DCT} * 100$ <p>Avec AC = VE+VR+VD</p> <p>Cz ratio mesure la capacité à payer ses dettes à CT en utilisant ces actifs à CT, donc, ce ratio il doit être supérieur à 1</p>
<b>Ratio de liquidité restreinte</b>	<p>Le ratio de liquidité restreinte dit aussi ratio de liquidité réduite traduit la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant (VR et VD) aux dettes à court terme, c'est-à-dire la capacité des actifs les plus liquides à couvrir les dettes à court terme. Ce ratio ne prend pas en compte l'ensemble des sources potentielles puisqu'il n'intègre pas les stocks(VE)</p>	$RLR = \frac{VR + VD}{DCT} * 100$ <p>Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à CT à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible, donc il doit être compris entre 0,5 et 1</p>
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	<p>La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses liquidités. Le ratio de liquidité immédiate se construit en rapportant les liquidités et les VMP au passif à moins d'un an.</p>	$RLI = \frac{VD}{DCT} * 100$ <p>Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à CT en utilisant ses disponibilités, donc ce ratio doit être compris entre 0.3 et 0.5</p>

Source : élaboré nous-même à l'aide des sites internet et mémoire

<sup>51</sup>E. COHEN, « Analyse financière », 6ème Edition Economica, Paris, 2006, P285.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

### 1.2.2.3 Ratio de structure

Les ratios de structure visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise.

**Tableau N°10 : Les ratios de structure**

<b>Ratios</b>	<b>Définition</b>	<b>Formule de calcul</b>
<b>Ratio d'endettement</b>	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter (mesurer la dette des actifs par rapport au total de ses actifs)	$R = \frac{\text{Total dette}}{\text{Total actif}} * 100$ <p><b>Le ratio d'endettement est faible :</b> Profil de gestion trop prudent et trop défensif : un signe de bonne santé financière pour l'entreprise.</p> <p><b>Le ratio d'endettement est élevé :</b> Endettement excessif avec les conséquences négatives qui peuvent en découler sur la solvabilité de l'entreprise et ses résultats.</p>
<b>Capacité de remboursement</b>	La capacité de remboursement d'une entreprise est un ratio financier qui exprime la capacité de cette entreprise à faire face au remboursement de son endettement net, en se basant sur sa capacité d'autofinancement CAF	$R = \frac{DLMT}{CAF}$ <p>Il se mesure en pourcentage, et il doit être inférieur à 50%. Un ratio supérieur à 50% peut révéler un endettement trop conséquent par rapport à la CAF, la société devrait alors orienter une part trop importante de sa CAF vers le remboursement d'emprunts.</p>
<b>Financement des emplois stables</b>	Ce ratio mesure la couverture des emplois stables par les ressources durables	$FES = \frac{\text{Capitaux propre}}{\text{Valeur immobilisé}} * 100$ <p>Si ce ratio est supérieur ou égale à 100%, les capitaux permanents financent intégralement les actifs cycliques et donc l'entreprise réalise un équilibre financier à LT. Si ce ratio est inférieur à 100%, les capitaux permanents sont insuffisants pour le financement de la totalité des VI, donc l'entreprise réalise un déséquilibre financier à LT.</p>

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

<b>Indépendance financière</b>	Ce ratio mesure l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires financiers,	<p><b>Indépendance financière</b></p> $= \frac{\Sigma \text{Dettes}}{\Sigma \text{Bilan}} * 100$ <p>Il n'existe pas de norme relative à ce ratio mais un trop fort endettement est dangereux car en Cas de détérioration de son activité l'entreprise sera dans l'incapacité d'assurer le remboursement de sa dette.</p>
<b>Solvabilité générale</b>	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif.	<p><b>Solvabilité générale</b> = <math>\frac{\Sigma \text{Actif}}{\Sigma \text{Dettes}} * 100</math></p> <p>Si ce ratio est supérieur ou égale à 100 %, l'entreprise est solvable c'est-à-dire qu'elle peut vendre l'ensemble de ses actifs pour faire face à l'ensemble de ses dettes.</p> <p>Si ce ratio est inférieure à 100%, l'entreprise n'est pas solvable c'est-à-dire qu'elle ne peut faire face à l'ensemble des ses dettes en vendant la totalité de ses actifs</p>

Source : élaboré nous-même à l'aide des sites internet et mémoires

### **1.2 L'analyse de l'activité et de la profitabilité :**

C'est à travers le compte de résultat que l'activité et la rentabilité d'une entreprise peuvent être analysées. L'intérêt est de reclasser le compte de reclasser le compte de résultat sous forme d'un tableau des soldes intermédiaire de gestion( SIG), afin de mettre en évidence les principaux indicateurs de performance puis de comparer la situation de l'entreprise à celle d'entreprises d'un même secteur d'activité .<sup>52</sup>

Avant de présenter le SIG, il y'a lieu tous d'abord de présenter le compte de résultat :

#### **1.3.1 Définition du tableau de compte de résultat(TCR) :**

D'après l'article 230-1 du JO 2009 : « Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date de l'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître, par différence le résultat net de l'exercice : bénéfice/Profit ou perte ».

Le compte de résultat revêt un caractère important pour deux types publics. D'une part, il permet à l'administration fiscale de prendre connaissance du bénéfice réalisé par une

<sup>52</sup> PASCALE Recroix , « Diagnostic financier de l'entreprise », 2ème édition ,2020-2021 page 08

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

entreprise. D'autre part, il permet à des financeurs potentiels d'en connaître les performances et la rentabilité.<sup>53</sup>

D'après cette définition, le CR comporte trois sortes de compte selon le plan comptable national, appelés compte de gestion qui sont :

- **Les produits :** Les produits représentent une autre notion importante de la comptabilité au même titre que les charges, ils représentent l'ensemble des recettes générées par l'entreprise durant un exercice donné. En comptabilité, un produit constitue une ressource qui est définitivement acquise par l'entreprise bénéficiaire.

Les produits peuvent se répartir en 3 rubriques principales :

**\*Les produits d'exploitation :** ils correspondent aux ventes enregistrées au cours de l'exercice considéré. Autrement, ce sont des ressources produites par l'activité normale de l'entreprise (Vente, variation de stocks, les subventions d'exploitation).

**\*Les produits exceptionnels :** ce sont les produits occasionnés, essentiellement par la cession d'éléments d'actif (reprises sur amortissement et provisions, transfère des charges exceptionnelles)

**\*Les produits financiers :** ils représentent des sommes acquises en contrepartie du placement temporaire de capitaux autrement, ce sont des revenus financiers procurés par des placements escomptés obtenus et reprise sur provisions

- **Les charges :** C'est l'ensemble des dépenses (frais) supportées par l'entreprise durant un exercice donné hors les acquisitions nettes de biens (hors la valeur nette du bien), elle représente un bien ou un service qui est consommé par l'entreprise au cours de son activité. On peut citer à titre d'exemple : le transport, frais de personnel, l'assurance...

Les charges se répartissent en trois rubriques principales :

-Les charges d'exploitation n'ont fait l'objet d'aucune définition mais il s'agit, en pratique, des dépenses nécessaires au fonctionnement opérationnel d'une entreprise (on parle de charges de gestion courante). En pratique, représentent des charges d'exploitation l'ensemble des comptes de la classe 60 à 65 du plan comptable général (PCG) ainsi que certains autres comptes.

-Les charges financières sont des dépenses supportées au titre d'opérations ayant pour objectif de réunir des moyens de financement nécessaires au fonctionnement de l'entreprise

---

<sup>53</sup>Béatrice et Francis Gandguillot, « L'analyse financière », 24<sup>ème</sup> édition, 2020-2021

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

(réalisation d'investissements, déroulement de l'activité). Il s'agit de sommes versées en contrepartie de l'apport de capitaux internes (apports en comptes courants d'associés) ou de la réception de fonds externes (emprunts et prêts, escomptes).

-Les charges exceptionnelles correspondent à toutes les dépenses qui ne se rapportent pas à la gestion courante de l'entreprise. Elles peuvent concerner des opérations de gestion ou des opérations en capital.

- **Les résultats**

Les résultats sont obtenus par la différence entre les produits et les charges. Ils peuvent se résumer comme suit :

- **Production de l'exercice** : c'est la valeur des produits et des services fabriqués par l'entreprise qui aurait été vendue ou stockée ou ayant servi à constituer des immobilisations.
- **Consommations de l'exercice** : elles représentent des biens et des services achetés à l'extérieur, ce sont des consommations intermédiaires.
- **Valeur ajoutée** : elle représente l'accroissement de valeurs apportées par l'entreprise aux biens et services en provenance des tiers et constitue un critère pertinent concernant la taille de l'entreprise.
- **Excédent brut d'exploitation** : c'est le premier profit économique avant toute prise en compte des politiques d'amortissement et de financement
- **Résultat opérationnelle** : c'est la ressource nette dégagée par les opérations de gestion courante. C'est le deuxième profit économique qui prend en compte les politiques d'amortissement et les risques d'exploitation.
- **Résultat financier** : il représente les conséquences de la prise en compte des politiques financières et des financements de l'entreprise (placements, emprunts...)
- **Résultat net des activités ordinaires** : c'est le troisième profit économique qui intègre les politiques d'amortissements, les risques et le financement. Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise.
- **Résultat extraordinaire** : ce résultat prend en compte tous les aspects exceptionnels de la vie de l'entreprise.
- **Résultat net de l'exercice** : c'est le résultat final qui prend en compte tous les aspects économiques et fiscaux de l'entreprise.

**CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance  
financière de l'entreprise**

**Tableau N°11 : présentation du compte de résultat (par nature)**

	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires			
Variation stocks produits finis et en-cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I – PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Achats consommés			
Services extérieure et autre consommation			
<b>II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			
<b>III – VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>			
Charges de personnel			
Impôts, taxe et versements assimilés			
<b>IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotation aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V – RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI – RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X- RESULTAT NET D'EXERCICE</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)			

Source : Journal officiel de la République Algérienne N° 19. 2009, P26

### **1.3.2 Le solde intermédiaire de gestion :**

Selon HUBERT (2002) : les soldes intermédiaires de gestion sont définis comme suite : « Les soldes intermédiaires de gestion constituent la succession articulée des flux issus de compte de résultat. Cet ensemble complet de variable se justifié car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont de toutes les charges de tous les produits de l'exercice »<sup>54</sup>

#### **1.3.2.1 Les éléments du tableau du SIG :**

Le tableau intermédiaire des soldes de gestion comprend neuf soldes consécutifs obtenus du fait des écarts entre produits et charges, les trois premiers soldes étant utilisés pour l'analyse de l'activité de l'entreprise et les six derniers pour l'analyse des résultats.

- **La marge commerciale (MC) :** « La marge commerciale n'a de sens que pour les entreprises qui ont une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état. Cette activité peut être la seule exercée par l'entreprise. Elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale.»<sup>55</sup>

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{cout d'achat de marchandises vendues}$$

- **Production de l'exercice (PE) :** « La production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et/ou de service de l'entreprise »

$$\text{PE} = \text{production vendues} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée (VA) :** La valeur ajoutée évalue la dimension économique de l'entreprise. Elle détermine la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même. Elle mesure le poids économique de l'entreprise et constitue le critère de taille le plus pertinent. La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production globale de l'entreprise (marge commerciale plus production de l'exercice) et les consommations de biens et services en provenance des tiers.

---

<sup>54</sup>Hubert B., « analyse financière », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, DUNOD. 2002. Page 142.

<sup>55</sup> HUBERT DE LA BRUSLERI, op-cit, Page 166

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{Production de l'exercice} - \text{matière et fourniture consommées} - \text{services extérieurs}$$

- **Excédent brut d'exploitation (EBE) :** L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement et du mode de financement. L'excédent brut d'exploitation se calcule par la différence entre la valeur ajoutée augmentée des subventions d'exploitation et les impôts (sauf l'impôt sur les sociétés), les taxes et les charges de personnel supportés par l'entreprise.

$$\text{EBE} = (\text{VA} + \text{Subvention d'exploitation}) - (\text{charge de personnel} + \text{impôts et taxes})$$

- **Résultats d'exploitation (RE) :** Le résultat d'exploitation permet de mesurer « l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique »<sup>56</sup>

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{Reprise sur amortissement et aux provisions d'exploitation} + \text{autres produits d'exploitation} + \text{les transferts des charges d'exploitations}$$

- **Résultats courant avant impôts (RCAI) :** Le résultat courant avant impôt mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat. Le résultat courant avant impôt est égal au résultat d'exploitation majoré des produits financiers et minoré des charges financières.

$$\text{RCAI} = \text{résultats d'exploitations} + \text{produit financier} - \text{charges financières}$$

---

<sup>56</sup>Hubert de la Bruslerie, op-cit, Page 156.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

- **Résultat de l'exercice :**

Le résultat de l'exercice est obtenu par la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice, après prise en compte de la participation des salariés, et de l'impôt sur les sociétés.

$$\begin{aligned} \text{Résultat net de l'exercice} &= \text{Résultat avant impôts} \\ &+ \text{Résultat exceptionnelle} - \text{participation des salariée} - \\ &\text{impôt sur le bénéfice} \end{aligned}$$

**Tableau N° 12 : Présentation du tableau de solde intermédiaire de gestion**

<b>Produits/ Charges</b>
<b>Marge commerciale</b>
Production vendue + Production stockée + Production immobilisé
<b>Production de l'exercice</b>
Marge commerciale + Production de l'exercice - Achats consommés - Services extérieures et autre consommation
<b>Valeur ajoutée</b>
+ Subvention d'exploitation - Charge de personnel - Impôt et taxes
<b>Excédent brut d'exploitation</b>
+ Autres produits opérationnels + Reprises sur amortissement dépréciation et provision d'exploitation - Dotation aux amortissements dépréciation et provision d'exploitation - Autres charges opérationnelles
<b>Résultat d'exploitation</b>
+ Produits financier - charges financiers
Résultat courant avant impôts
- Impôts exigible sur résultat ordinaire - Impôts différés sur résultats ordinaire
<b>Résultat net de l'exercice</b>

Source : Source : PEYRARD Josette, AVENEL Jean-David et PEYRARD Max, op, cit, Page 160

## **2- Le contrôle budgétaire :**

Les budgets sont établis pour être respectés, et sont parmi les outils utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations. Les enquêtes montrent que leur usage est quasi universel dans les grandes et moyennes entreprises. La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités.

Donc, il ne suffit pas de construire des budgets pour atteindre les résultats souhaités, il est nécessaire de vérifier si ceux-ci sont atteints. C'est la raison pour laquelle le contrôle budgétaire est important.

Le contrôle budgétaire apparut pour la première fois au Etats-Unis, au cours des années 1920. Il était perçu comme très utile dans le contrôle des délégations des responsabilités ainsi que pour la coordination privée.

Le contrôle budgétaire est un élément majeur du dispositif de contrôle de gestion qui complète le schéma de planification. Il doit être mené dans une optique dynamique d'amélioration des performances, ne doit pas se limiter à la constatation des écarts, mais insister sur la mise en place de mesures correctives :

- Pertinence dans le choix des écarts suivis
- Rapidité dans l'analyse des indicateurs
- Proactivité dont les propositions sont les maitres mots d'un contrôle budgétaire réussi.

En effet, le suivi des performances repose sur une mesure des écarts par rapports aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure servira de support à un diagnostic des causes d'écart qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire une remise en cause de la stratégie.<sup>57</sup>

Le contrôle budgétaire a pris une place très importante dans le domaine de gestion, qui est définit par plusieurs auteurs. On distingue :

---

<sup>57</sup> GIRAUD.F,SAULPIC.O,Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ; 2eme Edition ; Paris 2004 page 07.

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

- « Le contrôle budgétaire consiste à «établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées (prévisions) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaires »<sup>58</sup>.
- Selon Philippe Lorino : « Le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi et de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique) »<sup>59</sup>
- Selon GERVAIS (1990) « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés au budget afin :

De rechercher la cause d'écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchique, de prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires, ainsi d'apprécier l'activité des responsables budgétaire »<sup>60</sup>

En ce sens, contrôle budgétaire, est un concept qui consiste à comparer les dépenses et les recettes budgétées aux dépenses et recette réelles.

Le contrôle budgétaire s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = -/+ \text{Ecart}$$

### **2.1 Définition du budget**

On peut déterminer la définition de budget selon plusieurs auteurs :

Selon LOCHARD (1998) : « le budget est une prévision chiffrée en volumes et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activité déterminé établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés ».

Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une ou plusieurs hypothèses d'exploitation pour une période déterminée, en général un exercice.

---

<sup>58</sup> Lochard J, « la gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers » Edition : d'organisation, Paris 1998, page 07.

<sup>59</sup> Lorino.Ph, 1997, page 274.

<sup>60</sup> GERVAIS,M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 1990, page 123.

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

Un budget peut être établi pour une entreprise ou pour une subdivision de l'entreprise. La notion de budget s'applique également aux investissements et à la trésorerie, le budget de trésorerie étant la résultante de tous les autres budgets<sup>61</sup>

Selon DORIATH(2007) « le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés »<sup>62</sup>

Les budgets sont généralement annuels détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.)

Donc, pour l'entreprise, l'élaboration de son budget consiste à chiffrer (en général pour 1 an) les produits (ventes) et les charges qu'elle prévoit, en fonction de son activité à venir, ceci afin de connaître, à priori, non seulement le cadre dans lequel elle va travailler, mais aussi le résultat attendu de son exploitation (en fonction des moyens alloués)

Cependant, le préalable à valorisation d'un budget suppose la définition d'un niveau d'activité détaillé (par produits, services clients, secteurs d'activités etc.) Celui-ci va constituer ultérieurement (après acceptation) l'objectif de base de l'entreprise et rester la référence de tout l'exercice (ou le chantier), l'entreprise établit sur cette base des prévisions de ventes en fonction des prix.

### **2.2 Objectifs du budget**

La construction de programme et de budgets répond à plusieurs objectifs<sup>63</sup> :

#### **2.2.1 Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise**

- Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants.
- Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et les opportunités ;
- Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités, en référence aux objectifs de l'entreprise ;

---

<sup>61</sup> LOCHARD J, Op.cit, page 12.

<sup>62</sup> DORIATH B et GOUJET C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2007, page 104.

<sup>63</sup> DORIATH B et GOUJET C, Op.Cit, Page .

- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement)

### **2.2.2 Les budgets sont des outils de communications, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Ils installent la responsabilisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre ; la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers devront ensuite rendre compte de leurs résultats.

### **2.2.3 Les budgets sont des outils de contrôle**

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. C'est le contrôle budgétaire.
- On constate ainsi que le processus budgétaire correspond à une volonté de maîtriser les décisions et/ou les actions à court terme dans l'objectif d'atteindre une performance souhaitée.
- Il correspond aussi à des choix organisationnels tournés vers la décentralisation des décisions avec responsabilisation des opérationnels. Le modèle budgétaire doit donc épouser le modèle organisationnel.

## **2.3 Les méthodes d'élaboration budgétaire**

Les pratiques de construction des budgets diffèrent, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués :<sup>64</sup>

### **2.3.1 Les budgets imposés**

La hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;

### **2.3.2 Les budgets négociés**

Une procédure de navettes est instaurée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

---

<sup>64</sup>ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE « Contrôle de gestion : manuel et applications » 3<sup>ème</sup> Edition , Paris : Dunod 2010 , page 225

## **2.4 Les méthodes de budgétisation**

Il s'agit de faire une brève description des différentes méthodes de budgétisation

### **2.4.1 Budget à base zéro**

FORGET (2005) a précisé dans son livre intitulé la gestion budgétaire que « Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques où logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure ceux représentés par les services généraux »<sup>65</sup>

A partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. Enfin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression.

C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructuration, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités. En cas de difficultés successives, toutes les directions font des efforts dans le but de réduire les charges pour la santé financière de l'entreprise, son rôle est de budgétiser pour réduire les coûts<sup>66</sup>. L'utilisation du budget à base zéro a pour principe de construire un budget uniquement fondé sur les objectifs à atteindre, indépendamment de toute référence au budget de l'année N-1.

L'analyse et la classification de toutes les activités des centres budgétaires est souvent associée à d'importantes réductions d'effectifs. Pour cette raison elle est créatrice d'un sentiment de blocage voir peur, c'est cette raison, que cette méthode est lourde et couteuse<sup>67</sup>

### **2.4.2 La budgétisation à base d'activité « ABB »**

La méthode ABB « activity based budgeting » c'est une méthode de budgétisation à base d'activités qui est relativement récente et qui constitue une application dans les budgets de la méthode ABC. Cette dernière consiste à voir comment les ressources sont consommées par les activités réalisées par plusieurs services. Elle permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leur variation.

Le budget par activité se fait en trois étapes :

---

<sup>65</sup> FORGET JACK, Gestion budgétaire, Paris Edition d'organisation, 2005, page 13.

<sup>66</sup> FORGET JACK, op.cit, page 14.

<sup>67</sup> CABANE PIERRE, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », Paris : EYROLLES 2001, page 252.

- Identifier les inducteurs des ressources ;
- Associer les inducteurs de ressources aux activités ;
- Budgétiser les couts des activités.

#### **2.4.1 Les prévisions glissantes « Rolling forecast »**

C'est un outil de pilotage complémentaire à l'approche budgétaire traditionnelle qui permet de piloter l'aspect prévisionnel avec plus de réactivité et d'efficacité. Cet outil, permet de flexibiliser le budget par la réalisation des prévisions glissantes en adéquation avec l'évolution des besoins de l'entreprise et l'état d'avancement de ses projets.

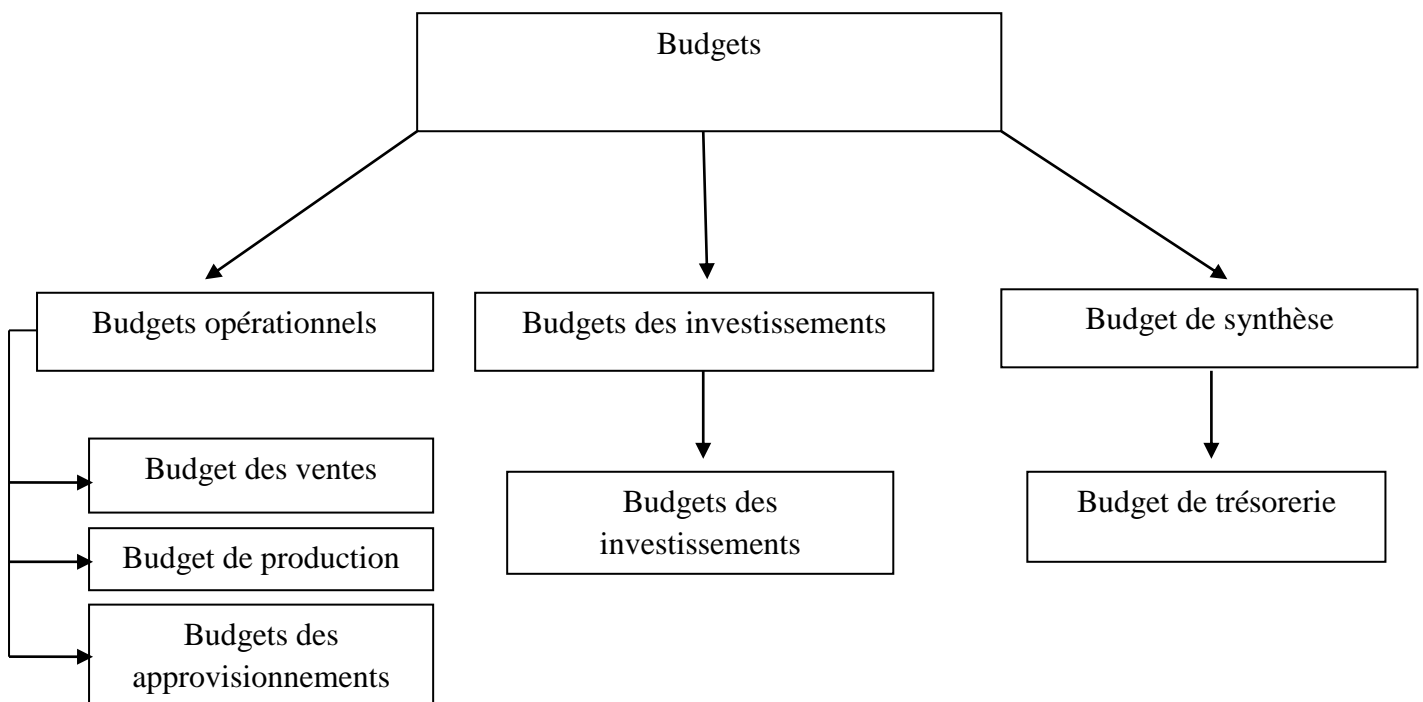
Il traduit la réalité en se basant sur les données et les événements les plus récents, ce qui permet une meilleure prise de décision. L'horizon et la fréquence des prévisions sont définies selon la nature des produits et charges couvertes.

#### **2.5 Typologie des budgets**

Il existe trois grande catégorie de budgets on distingue le budget opérationnel qui regroupe à la fois le budget de vente, de production, d'approvisionnement.

Le budget d'investissement et budget de synthèse contenant le budget de trésorerie, le schéma suivant va résumer le tout ci-dessus :

**Figure N°02 : Les typologies des budgets**



### **2.5.1 Le budget opérationnel**

Est un budget lié au cycle d'exploitation (achat, vente, production), et leur montant est lié directement au volume de l'entreprise, toute architecture budgétaire commence par les ventes, qui sont le point de départ de l'activité de l'entreprise, sauf pour les organisations à but non lucratif ou les organismes publics. Les budgets productions et approvisionnement en découlent directement. Ce sont les budgets « liés à l'activité »<sup>68</sup>. Le budget opérationnel regroupe principalement trois catégories de budgets :

#### **2.5.1.1 Le budget des ventes**

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer et de déterminer les autres budgets, Selon ALAZARD et SEPARI, « le budget des ventes est le premier budget de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux »<sup>69</sup>

Ce type de budget est issu de la valorisation du programme des ventes grâce aux prévisions de prix, ceux-ci déterminés à partir<sup>70</sup> :

- D'informations issues des services comptables ou commerciaux
- D'analyse des prix : élasticité de la demande par rapport au prix
- D'une recherche documentaire sur le marché, sur la concurrence
- De la connaissance du cout de revient des produits.

L'élaboration du budget des ventes selon MAYER, « La prévision des ventes peut être définie comme l'établissement par avance des ventes en quantité et en valeur compte tenu des contraintes que subit l'entreprise et son action sur ces contraintes »<sup>71</sup>.

#### **2.5.1.2 Le budget de production**

Cette partie ne concerne que les entreprises assurant la totalité du cycle production-vente. Les volumes prévisionnels de ventes étant fixés, il faut en assurer la réalisation en

---

<sup>68</sup>CABANE PIERRE, op.cit, page 270.

<sup>69</sup>ALAZARD.C et SEPARI.S « Contrôle de gestion manuel et application » 2 ème Edition : DUNOD 2007, page 440.

<sup>70</sup>DORIATH.B et GOUJET.C « gestion prévisionnel et mesure de la performance » 3 ème Edition : DUNOD, page 108.

<sup>71</sup>MAYER. J, « Gestion budgétaire », 9 ème Edition Bordas, Paris 1984, page 42.

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

produisant les quantités demandées. Le budget de production va se décomposer en deux parties :

- La capacité de production, pour savoir si elle peut répondre à la demande ;
- Le budget des centres de production.

### **➤ La capacité de production :**

Si les quantités à produire sont déterminées, rien ne dit que l'entreprise a effectivement la capacité de les produire. La première étape consiste donc à comparer la capacité nécessaire à la capacité disponible. La capacité disponible est déterminée par les responsables de production, de l'ordonnancement et de la logistique industrielle.

### **➤ Le budget des centres de production**

La budgétisation distingue les charges directes, se rapportant directement à un produit, et les charges indirectes, réparties à l'aide de clés sur plusieurs produits.

Les charges directes doivent être budgétées en identifiant par produit ou famille de produits.

- Les matières consommées (cout standard de chaque matière \* quantité standard utilisée) ;
- Le cout de la main-d'œuvre (taux horaire standard \* temps standard) ;
- Le cout de la machine (amortissement standard, c'est-à-dire amortissement totaux / nombre de produits).

Les charges indirectes regroupent les frais généraux des centres de productions. Ces derniers sont éclatés en frais variables, c'est-à-dire liés à l'activité (énergie, entretien, petit outillage, etc.), et en frais fixes (main d'œuvre indirectes, services administratifs, loyers, assurances, etc.).

### **2.5.1.3 Le budget d'approvisionnements**

Le budget de production permet de déterminer les consommations d'articles de conditionnement, de matières premières et de composants divers. Permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront disponibles en quantités suffisantes il a pour fonction de s'assurer de la disponibilité de l'ensemble des éléments consommés en quantité voulue, à un prix optimum et dans un délai maîtrisé.

Le budget des approvisionnements couvre plusieurs variables qui sont les commandes (achat et livraison), les consommations et les stocks. L'objectif du budget des

## **CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise**

---

approvisionnement consiste à gérer au mieux les achats et d'assurer une gestion des stocks la plus optimale possible.

### **2.5.2 Le budget d'investissement**

Dans le cadre d'une procédure budgétaire, l'établissement d'un budget d'investissement consiste à traduire en terme financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future.

Ainsi que le budget des investissements est définit comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique »<sup>72</sup> .

Alors l'investissement représente une dépense en contrepartie d'un actif dont la destination est de durer jusqu'à son amortissement total ou sa cession plus ou moins lointaine.

Elle se déroule en trois étapes : lors de l'engagement, c'est-à-dire à la date à laquelle l'investissement est signé, lors des paiements et enfin, lors de la réception ou de la mise en service de l'investissement. Ces trois phases doivent être clairement identifiées au moment du budget.

La détermination des écarts du budget sera présentée par le tableau qui suit :

**Tableau N° 13 : Le budget d'investissement**

<b>Année</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Taux de réalisations</b>	<b>Ecarts (en KDA)</b>
Exercice	Montant	Montant	Réalisation/ Prévision * 100 en %	Réalisation- Prévisions

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

#### **➤ Objectifs du budget des investissements**

Le budget des investissements répond aux trois objectifs essentiels :

- Calculer le montant des investissements prévus ;
- Déterminer pour chaque projet un responsable ;
- Affecter les ressources nécessaires à leur financement.

---

<sup>72</sup>BERLAND.N, « contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », Edition : Person, Paris, 2008.

### **2.5.3 Le budget de synthèse**

Le budget de synthèse représente la différence entre le budget des encaissements et des décaissements de la trésorerie auquel s'ajoutent le budget de la TVA à décaisser

#### **2.5.3.1 Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie synthétise les flux d'encaissements et de décaissements, il constitue la conséquence de tous les autres budgets. Il permet de budgéter les liquidités et les exigibilités de telle manière que l'entreprise ait les moyens d'assumer ses paiements. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement ; Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme<sup>73</sup>.

#### **2.5.3.2 Construction du budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements :

- **Le budget des encaissements**

Les encaissements d'exploitation sont essentiellement les encaissements provenant des ventes. Ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :

- Ventes de produits finis/ ventes accessoires, ou encaissement sur CA antérieur / sur CA budgété.
- Les encaissements hors exploitation regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.

---

<sup>73</sup>HUBERT de la BERLAND avec la collaboration de Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise », 4ème Edition : DUNOD.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

**Tableau N°14 : Le budget de trésorerie des encaissements**

<b>Mois</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>.....</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
Créances Décembre N-1					
VENTE HT					
A 30 jours					
A 60 jours					
A 90 jours					
Au comptant					
Total					

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

- **Le budget des décaissements**

Les décaissements d'exploitations sont de nature beaucoup plus diverse

- Décaissements sur achats (éventuellement en distinguant achats antérieurs/ achats budgétisés)
- Salaires et charges sociales, travaux, fournitures et services extérieurs
- TVA à payer (il s'agit ici de la taxe qui est effectivement à payer au trésor après différence entre la TVA collectés et la TVA déductible, cela à une date qui se situe entre le 21 et le 24 du mois pour les sociétés)
- Autres impôts et taxes (par exemple, contribution économique territoriale (CET) à l'exception de l'impôt sur les sociétés)
- Frais financiers lorsque la TVA est facturée

Les décaissements sont toutes taxes comprises. Symétriquement aux ventes, ils sont nets de remises ou rabais.

- Les décaissements hors exploitation concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés.

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

**Tableau N° 15 : Le budget de trésorerie des décaissements**

Mois	Janvier	Février	.....	Novembre	Décembre
Dettes fournisseurs					
Achats HT					
Charges sociales					
TVA à décaissé					
Salaires					
Intérêts					
Total					

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

### • Le budget de la TVA à décaisser

La TVA à décaisser est égale à la différence entre TVA collectée et la TVA déductible auquel s'ajoute la TVA due de l'année précédente qui sera présenté dans le tableau ci-dessous

**Tableau N° 16 : Le budget de TVA à décaisser**

Mois	Janvier	Février	.....	Novembre	Décembre
TVA collectée					
TVA déductible					
TVA due					
TVA à décaisser					

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

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

- **Le budget de trésorerie**

$$\text{Budget de trésorerie} = \text{Encaissements} - \text{Décaissements} + \text{trésorerie de début du mois}$$

Le délai de cette formule sera illustré dans le tableau ci dessous

**Tableau N°17 : Le budget de trésorerie**

<b>Mois</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>.....</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
Trésorerie début du mois					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie fin du mois					

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

Les budgets révèlent ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixée, c'est pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs. L'analyse des écarts est la base du contrôle budgétaire. Les écarts sont exprimés en valeur absolue ou en valeur relative (pourcentage).

Le contrôle budgétaire est un outil d'aide à la prise de décisions. Il doit être mené dans une optique dynamique d'amélioration des performances. L'objectif de leurs affectations dans les différents postes de responsabilités, est de garantir le suivi de la feuille de route pour chaque service. Le contrôle budgétaire est la dernière phase de la démarche budgétaire, il permet par une analyse des écarts, l'identification des atouts et faiblesses dans une optique d'amélioration des performances.

### **3. Tableau de bord :**

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Face à une concurrence féroce et à l'obligation de maintenir la performance et la rentabilité, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition clé de survie et de développement. C'est au début du 20<sup>ème</sup> siècle, que le contrôle de gestion, nouvelle méthode de management fait son apparition.

En effet, le contrôle de gestion ne permet pas seulement de converger les objectifs de chaque responsable avec les objectifs organisationnels et de maîtriser la gestion mais également d'effectuer un suivi des réalisations et d'aider à la décision en adoptant des mesures correctives. En gros, le contrôle de gestion est un système d'aide au pilotage qui permet d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Dans le cadre d'un budget limité, il contribue à améliorer le lien entre les objectifs, les ressources engagées et les résultats atteints. Pour ce faire, le contrôle de gestion propose plusieurs outils dont l'outil principal est les tableaux de bords.

Le tableau de bord est un outil qui synthétise les informations et les présente sous forme d'indicateurs. D'ailleurs Bergeron le définit comme « Un ensemble d'indicateurs construites pour permettre au décideur d'être informé sur l'état passé et actuel des activités sous sa responsabilité et lui permettre de repérer des tendances qui pourraient affecter ces activités dans la future. »<sup>74</sup>

L'objectif primordial de ces outils de contrôle de gestion est le pilotage et la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise mais également de contribuer à la prise de décisions. A partir de ce qui précède, on peut dire que le tableau de bords est un outils qui assure plusieurs fonctionnalités.

#### **3.1 Notions et définitions de tableau de bord :**

Le concept de tableau de bord à été développé par les ingénieurs français au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Ces derniers ont voulu créer un outil qui permettait l'amélioration des processus de production et la compréhension des relations de cause à effets entre les actions mises en place.

C'est en 1962 que la première définition du tableau de bord fait son apparition. Guerny, Guiriec et Lavergne ont d'fini le tableau de bord comme un outil fondé

---

<sup>74</sup>Bergeron « Tableau de bord prospectif », 1996 , page 230

## **CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise**

sur des éléments décisionnels et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise.<sup>75</sup>

« Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers »<sup>76</sup>

Le tableau de bord est défini par plusieurs spécialistes en gestion :

- Selon LEROY, le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »<sup>77</sup>
- BOUQUIN quant à lui, définit le tableau de bord comme « Un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». <sup>78</sup>
- Malo définit le tableau de bord comme « Un outil pour le top-management d'une entreprise qui permet d'avoir une vue globale et synthétique sur l'état des opérations en cours et de sur son environnement »<sup>79</sup>

### **3.2 Rôle et objectifs de tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, son objectif comporte deux volets <sup>80</sup>:

- Un premier qui concerne le constat, destiné au reporting.
- Le deuxième pour l'action destiné au pilotage du service.

**Tableau N ° 18 : les deux volets de tableau de bord**

<b>Coté reporting du tableau de bord</b>	<b>Coté destiné au pilotage</b>
<p>Permet d'effectuer un compte rendu sur les résultats obtenus et de communiquer entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.</p> <p>Il contient les indicateurs opérationnels et d'autres stratégiques permettant l'appréciation de l'action et de l'objectif stratégique.</p> <p>Le reporting fournit des informations significatives pour faciliter la prise de décisions des responsables</p>	<p>Il contient des informations permettant de prendre des décisions de façon rapide et efficaces et également de mettre en œuvre de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entreprises.</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes.

<sup>75</sup>Guerny, Guiriec et L' Auvergne « Tableau de bord de gestion », 1990, page 135

<sup>76</sup>O. TOUCHER & M. LOULID, 2020 , Page

<sup>77</sup> M. LEROY, « Tableau de Bord au service de l'entreprise », Edition : des Organisations, 2001, page 143.

<sup>78</sup> H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion » 5ème Edition, 2001 page 201

<sup>79</sup>Malo « Tableaux de bord », page 1135

<sup>80</sup>Fontaine-gavino. K & A. Zambeaux, A ,2005 page 50

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

Selon ANTHONY l'objectif de tableau de bord est « Mettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La date est fourni de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »<sup>81</sup>

AÏM énumère toute une série de fonctionnalités liées au tableau de bord : « Piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écart, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activités, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits...) etc. »<sup>82</sup>

### **3.3 Dimension du tableau de bord :**

A partir de ce qui a été évoqué précédemment, le tableau de bord est considéré comme un outil à multiple dimensions :

---

<sup>81</sup>R.N. ANTHONY, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue. Finance & BI, n°24, 2010, page45.

<sup>82</sup> R. AÏM , « Indicateurs et tableau de bord », Afnor éditions, 2011, page 95

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

**Tableau N° 19 : Les diverses dimensions du tableau de bord**

<b>Outil de dialogue et de communication</b>	<b>Outil d'aide à la décision et à la prévision</b>	<b>Instrument de mesure des performances</b>	<b>Outil de pilotage et de management</b>
<p>Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsable de différents niveaux hiérarchiques. La communication peut être verticale ou horizontale. Dans le premier type de communication (verticale), le tableau de bord garanti un échange et un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il assure ainsi à un niveau hiérarchique donné, un langage commun avec les mêmes paramètres. Dans le deuxième type de communication (horizontale), et e, considérant le tableau de bord comme un outil de pilotage de la performance, il permet ainsi de communiquer la performance d'une entité à d'autre entité de même niveau pour les encourager à atteindre des performances similaires</p>	<p><b>LEROY souligne que</b> « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée »<sup>83</sup> Ce qui veut dire que le tableau de bord permet à son utilisateur d'avoir les informations nécessaires pour l'établissement des prévisions. Il permet également d'aider à la mise en œuvre et à la réalisation d'actions correctives en attirant Continuellement l'attention des responsables sur les points cruciaux de leur gestion</p>	<p>Le tableau de bord met en évidence les résultats (financiers ou non financiers) par rapport aux Objectifs préalablement établis. C'est la différence entre les deux éléments exprimés en valeur Ou en pourcentage qui traduit la performance réalisée.</p>	<p>Le tableau de bord est considéré comme un outil de pilotage car il permet la définition des Actions et décisions nécessaires pour réaliser les objectifs préalablement fixés. C'est également Un outil de management puisqu'il permet à son utilisateur de suivre les actions en permanence et D'informer son équipe et son responsable du développement. « Le Tableau de bord permet de : Détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (connaitre ses problèmes, C'est aussi, s'engager à les résoudre), et enfin d'organiser : c'est-à-dire ; de rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines. »<sup>84</sup></p>

Source : Elaboré par nous même

### **3.4 Les typologies de tableau de bord :**

En réalité, il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation / de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements.

<sup>83</sup>M. LEROY, « Tableau de Bord au service de l'entreprise », Edition : des Organisation, 2001, page143

<sup>84</sup>R. BOURAIB 2015 <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/587/523>

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

Cependant, avant d'établir l'un de ces tableaux, il faut préalablement déterminer les objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration. Aussi, nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline :

### **3.4.1 Tableau de bord budgétaire <sup>85</sup>**

Le tableau de bord budgétaire est l'outil de pilotage organisationnel qui se charge de contrôler les coûts prévus et ceux réellement utilisés par l'entreprise. Comme son nom l'indique, il est surtout axé sur les indicateurs d'ordre financier et monétaire. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est également appelé « tableau de contrôle des coûts », ou « tableau de bord de gestion »

Il compare les chiffres prévisionnels qui ont été préalablement fixés dans les objectifs avec les chiffres réels qui ont résulté de l'activité. Il va ainsi faire comprendre à tous ses destinataires (dirigeants, cadres ou salariés) si l'entreprise a été performante ou non du point de vue financier. Les tableaux de bord budgétaires peuvent être utilisés pour mieux orienter la prise de décision du comité de direction.

Vu que ses indicateurs tracent toutes les performances antérieures, ils permettent aux responsables de voir la stratégie la plus efficace, le produit le plus vendu, l'activité la plus rentable, ou l'organisation technique la plus efficiente. Ses indicateurs peuvent être énormément détaillés, puisqu'elles peuvent toucher tous le système budgétaire de l'entreprise tous ce qui peut être rattaché à l'argent ou à une valeur quantifiable. Il peut s'agir par exemple des volumes de vente, du carnet des commandes, ou de l'historique des revenus.

Il est judicieux de consulter les ses indicateurs une fois par mois, par trimestre ou par semestre. Les décisions prises sur la base de ses indicateurs sont plutôt axées sur long ou moyen terme.

### **3.4.2 Tableau de bord opérationnel**

Est outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.

---

<sup>85</sup><https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord/> le 13/07/2023

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage <sup>86</sup>

Parmi ces tableaux de bord de pilotage, nous avons le Tableau de bord commercial, le Tableau de bord ressources humaines (social)...etc.

Cependant, il est nécessaire de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord type, mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées. A ce propos, (B. FEMINIER .B & D. BOIX, 2003) déclarent dans leurs ouvrage, que le tableau de bord est «un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir » <sup>87</sup>

### **3.4.3 Tableau de bord stratégique :**

Est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC). Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

- **Le BSC** : mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, (Robert Kaplan et David Norton), en élaborant une méthode de conception d'un tableau de bord prospectif, en s'inspirant des travaux de (M. PORTER) relatifs à la chaîne de valeurs dans l'entreprise.

Le BSC, est défini par ces mêmes auteurs comme étant « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente » <sup>88</sup> .

---

<sup>86</sup>CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, page 9

<sup>87</sup> 4 FEMINIER. B & D. BOIX, [2003] ; « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003 page 3

<sup>88</sup> KAPLAN. R & D. N ORTON, [2003] ; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, page 210

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

Le tableau de bord équilibré recherche un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme dans un unique document de synthèse. C'est au niveau supérieur que sont définis ces indicateurs, puis déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « Top Down ». Le principe des BSC, est axé plutôt sur le future que sur le passé et son objectif est de mettre en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie de l'organisation.

### **3.5 Construction d'un tableau de bord<sup>89</sup> :**

Il n'excite pas un tableau de bord idéal. Un tableau de bord s'adapte à une entreprise, compte tenu de ses particularités et de ses besoins. Nous verrons toutefois que certains paramètres de mesure de la performance sont communs à toutes les entreprises. Il s'agit donc de répondre à la question suivante : « De quel type de tableau de bord ai-je besoin »

Avant toute chose, il faut choisir l'horizon qu'on souhaite couvrir avec ces outils d'aide de la décision :

- ✓ **Long terme** : L'objectif est de mesurer les performances de **la stratégie** déployée par l'entreprise
- ✓ **Moyen terme** : Il consiste à cadrer les performances **de budget** en comparant les prévisions aux réalités
- ✓ **Court terme** : Le but ici est d'évaluer le degré d'avancement des plans d'actions ainsi que leurs performances.

En fonction des horizons souhaités, voici les différents tableaux de bord à construire :

**Tableau N° 20 : les tableaux de bord à construire en fonction de l'horizon**

Vision	Nature de tableau de bord
Long terme	Tableau de bord prospectif
Moyen terme	Tableau de bord de gestion
Court terme	Tableau de bord opérationnel

Source : réalisé par nous même à l'aide des sites internet

La structuration du tableau de bord doit répondre à trois exigences

- **Réactivité** : en utilisant des indicateurs rapidement accessibles
- **Sélectivité** : en utilisant un nombre réduit d'indicateurs,
- **Orientation vers l'opérationnel** : en utilisant des indicateurs liés à des activités

---

<sup>89</sup><https://www.compta-facile.com/construire-tableau-de-bord/>

**Tableau N°21 : Structure du tableau de bord**

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

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

Après avoir expliqué toutes les méthodes et les outils liée à l'évaluation de la performance financière , nous allons nous intéresser dans ce qui suit au déterminants et au étapes d'évaluation de cet dernière .

## **Section 2 : Les déterminants et les étapes d'évaluations de la performance financière**

Dans cette section nous allons présenter déterminant de la performance financière ainsi que processus d'une mission d'évaluation d'une entreprise.

### **2.1 Les déterminants des performances financière :**

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

#### **2.1.1 La politique financière de l'entreprise :**

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

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

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

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

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

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

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

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

### **2.1.2 La compétitivité :**

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

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

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

- **La compétitivité cout :**

Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit adopter une politique de différenciation des couts. La compétitivité cout vise à réduire l'ensemble des couts auxquels l'entreprise est confrontée.

Selon SAUVIN le renforcement de la compétitivité cout résulte de la présence d'économies de dimension. En effet, une entreprise de grande taille doit être en mesure d'enregistrer des rendements croissants.

Les économies de dimensions sont composées des économies réelles qui résultent de la réduction de la quantité de facteurs de production pour bien produire et des économies monétaires qui naissent de la possibilité de négociation que l'entreprise a envers ses

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

partenaires. Ces économies entraînent une diminution des coûts unitaires de production ou coût moyen.

- **La compétitivité hors coût :**

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

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

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

### **2.1.3 La création de valeur :**

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

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

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

### **2.3 Le processus d'une mission d'évaluation d'une entreprise**

Selon Palard , l'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe. La valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. Malgré tout,

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

les principes et la méthodologie générale restent assez similaires. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires et bon déroulement d'une mission d'évaluation.

### **Etape 1 : Collecter l'information**

La première étape consiste à réunir l'ensemble de l'information disponible sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion, articles de presse) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

### **Etape 2 : Effectuer un diagnostic économique**

Le diagnostic économique sert avant tout à comprendre le business model d'une entreprise ou d'un groupe d'un point de vue stratégique et financier. L'analyse stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités offertes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic financier permet d'identifier les déterminants de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, d'analyser sa structure de financement et d'évaluer sa solidité financière.

### **Etape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation**

Ce double diagnostic, préalable à toute évaluation, est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation. Dans le cadre de ce chapitre, on développera les quatre méthodes les plus couramment utilisées :

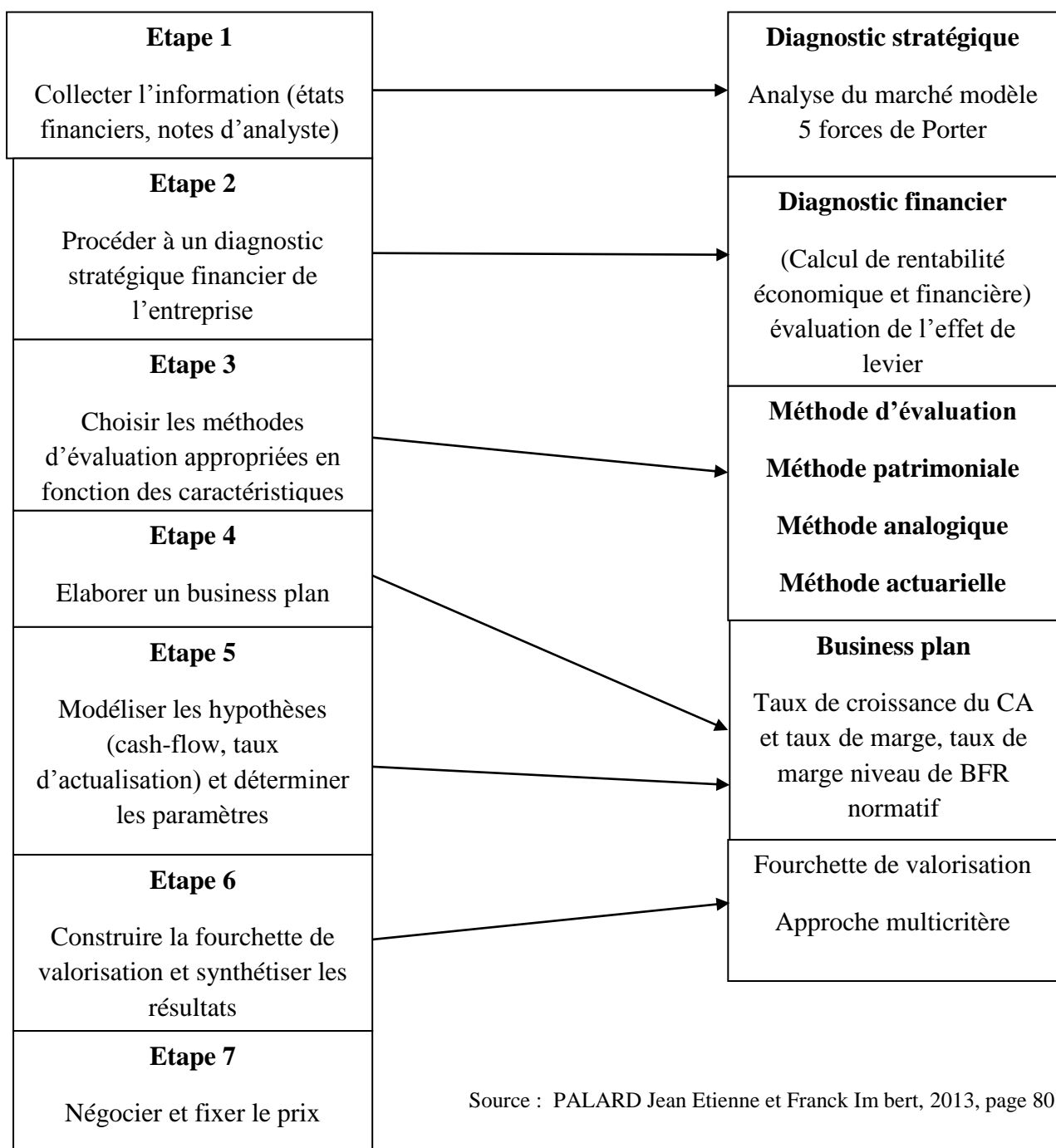
- **L'approche patrimoniale** : fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill.
- **La méthode analogique** : fondée sur les multiples de sociétés ou de transaction comparables.
- **La méthode actuarielle** : fondée sur l'actualisation des dividendes ou cout des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash-flow au cout du capital.

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

- **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

Le choix de telle ou telle méthode dépend de plusieurs facteurs : les caractéristiques de l'entreprise, l'objectif des repreneurs et l'horizon d'investissement. Mais ce choix dépend également de la disponibilité des données ou des conditions de marché au moment de l'évaluation.

**Figure N°03 : les étapes et les outils-clés du processus d'évaluation**



Source : PALARD Jean Etienne et Franck Im bert, 2013, page 80

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

### **Etape 4 : Elaborer un business plan**

Sur le plan théorique, les méthodes actuarielles sont généralement les plus appropriées car elles supposent que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée des flux de trésorerie générés par son activité. Or, ce type de méthode nécessite d'élaborer un business plan et d'évaluer le montant des synergies potentielles en cas de rapprochement avec un autre groupe. Le business plan s'appuie sur certain nombre d'hypothèses liées à l'évolution du cash-flow, à la croissance du BFR ou aux dépenses d'investissement.

### **Etape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation**

A l'instar d'autres modèles qui cherchent à anticiper l'évolution des marchés ou le comportement des agents économiques, les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues. D'où l'importance de tester la robustesse des hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo).

### **Etape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur**

Selon Jean-Etienne Palard « L'évaluateur ou l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales. Les méthodes d'évaluation ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs. A ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.

### **Etape 7 : Négocier et fixer un prix de cession**

A l'issue des audits d'acquisitions réalisés, la phase de négociation peut alors débiter. Les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

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

IL existe une panoplie de modèles pour le présent travail nous procéderons à la présentation de deux modèles que nous jugeons pertinents, à savoir :

- 1- Le modèle d'Altman
- 2- Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart

#### **1- Le modèle d'Altman<sup>90</sup> :**

C'est un instrument de prévision de la défaillance d'une entreprise. Ce modèle datant de 1968 permet de répondre facilement à la question :

**« Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillit ? »**

Ce modèle est très intéressant dans la mesure où il considère des mesures financières jumelées et non séparées. Altman juge que pour estimer la situation financière d'une entreprise il est essentiel de ne pas négliger l'ensemble de ses aspects à savoir : la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance.

La fonction de ce modèle se présente comme suit :

$$Y = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + X5$$

Avec :

$$X1 = \frac{\text{FONDS DEROULEMNT}}{\text{L'actiftotal}}$$

$$X2 = \frac{\text{Réserves}}{\text{L'actiftotal}}$$

$$X3 = \frac{\text{EBE}}{\text{L'actiftotal}}$$

$$X4 = \frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Dettestotal}}$$

$$X5 = \frac{\text{CA}}{\text{Actiftotal}}$$

**Le score où le résultat obtenu est apprécié comme suit :**

- $Y > 2,99$  l'entreprise est saine.

---

<sup>90</sup><https://theses.hal.science/tel-00475200/document>; le 15 /09/2023

## *CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise*

---

- $1,81 < Y < 2,99$  zone neutre
- $Y < 1,81$  zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financières grave, faillit)

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

EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait été introduit par JOEL STERN et BENETT STEWART au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation.

Selon Khoury EVA peut être exprimé par :

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

**R** : Taux de rendement des capitaux investis =  $RN / K$ .

**K** : Total Capitaux investis.

**CMPC** : Cout Moyen Pondérés du Capital. Elle est aussi égale à :

$$\text{EVA} = \text{RAO net d'impôts} - \text{cout des capitaux investis}$$

Et les capitaux investis sont calculés par :

$$\text{Capitaux investis} = \text{capitaux propres} + \text{dettes}$$

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis ( $R_n$ ) et le cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de richesse additionnelle atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyste financier sont une EVA positive correspondant à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

## ***CHAPITRE II: Méthode d'évaluation et d'analyse de la performance financière de l'entreprise***

---

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

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

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance financière. Ils s'agissent d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios pour voir quelles sont les variables qui contribuent à la performance financière et comment les améliorer. Les outils d'évaluation de la performance qui sont le budget, le tableau de bord qui sont tous adaptés à la notion de la performance financière.

Cette nouvelle approche permettra de déterminer la rente souhaitée par l'actionnaire.

## **Chapitre III**

### **Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ TIZI-OUZOU**

## **Introduction**

Afin d'apprécier la situation financière de la SONELGAZ et à l'aide des états financiers des exercices 2020 à 2022, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes d'analyses financières, ainsi que les différents budgets et le tableau de bord.

Ce chapitre sera ; ainsi composé de trois sections. Dans la première, nous allons présenter l'entreprise d'une manière générale, puis en second lieu on va présenter sa structure.

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz « SONELGAZ », où nous avons effectué notre stage pratique.

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

Cette première section a pour objet de présenter la direction de distribution d'énergie électrique « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou, et plus particulièrement la division finance et comptabilité.

### **1. Historique et évolution de la SONELGAZ :**

La SONELGAZ est l'une des plus grandes entreprises publiques en Algérie et où la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économique actuel, de plus complexe.

En 1947 est créé l'établissement public « Electricité et Gaz d'Algérie » par abréviation « EGA », auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étapes dans son développement.

En 1969, ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'électricité et gaz d'Algérie et création de la société National d'lectricité et du gaz (SONELGAZ).

Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant.

Pour que « SONELGAZ » puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exploitation de l'électricité et du gaz)

En 1983, restructuration de SONELGAZ : pour mener à terme le programme cité ci-dessus, SONELGAZ s'est dotée de structure de réalisation appropriée, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, SONELGAZ connut une première restructuration en 1983. Celle-ci a donnée naissance à 5 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF pour l'électrification ;
- KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques ;
- UNEGRA pour le génie civil ;
- ETTERKIB pour le montage industriel ;
- KANAGAZ pour la réalisation des réseaux à gaz.

### ***CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou***

---

En 1991, le décret statut de SONELGAZ (EPIC) : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial)

En 1995, le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature juridique de l'entreprise en tant qu'« EPIC ». Elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'énergie, et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

En 1998 : création des filiales périphériques : La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques.

Le 01 janvier 1998, 9 filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

- 01 filiale en charge de la maintenance des équipements industriels.
- 03 filiales en charge de la réparation des transformateurs.
- 04 filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule (Alger, Constantine, Oran, Ouargla).
- 01 filiale en charge des travaux d'imprimerie.

Juin 2002 : Ouverture des activités de production d'électricité et de distribution de l'électricité et du gaz : Le décret présidentiel n°02-195 du 01 juin 2002 a transformé « SONELGAZ » en 'Holding' de sociétés par actions dénommé : (SONELGAZ SPA) qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de distribution et de transport de l'électricité et du gaz.

La loi n° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 qui « l'Etat est, et demeurera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ SPA ».

Cette loi, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation ; sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel. Désormais, le secteur de l'électricité et du gaz est ouvert à la concurrence

En 2011, Amendement des statuts de SONELGAZ, Les statuts de SONELGAZ adoptés en 2002, ont été révisé et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi n°02/01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation.

Désormais, SONELGAZ-SPA est organisée en « société holding » sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination « SONELGAZ ».

Par ailleurs, la société holding et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé, Groupe SONELGAZ.

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille d'actions constituant le capital social de ses filiales et qui constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter l'opération de pilotage des filiales.

## **2. Présentation de l'organisme d'accueil :**

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

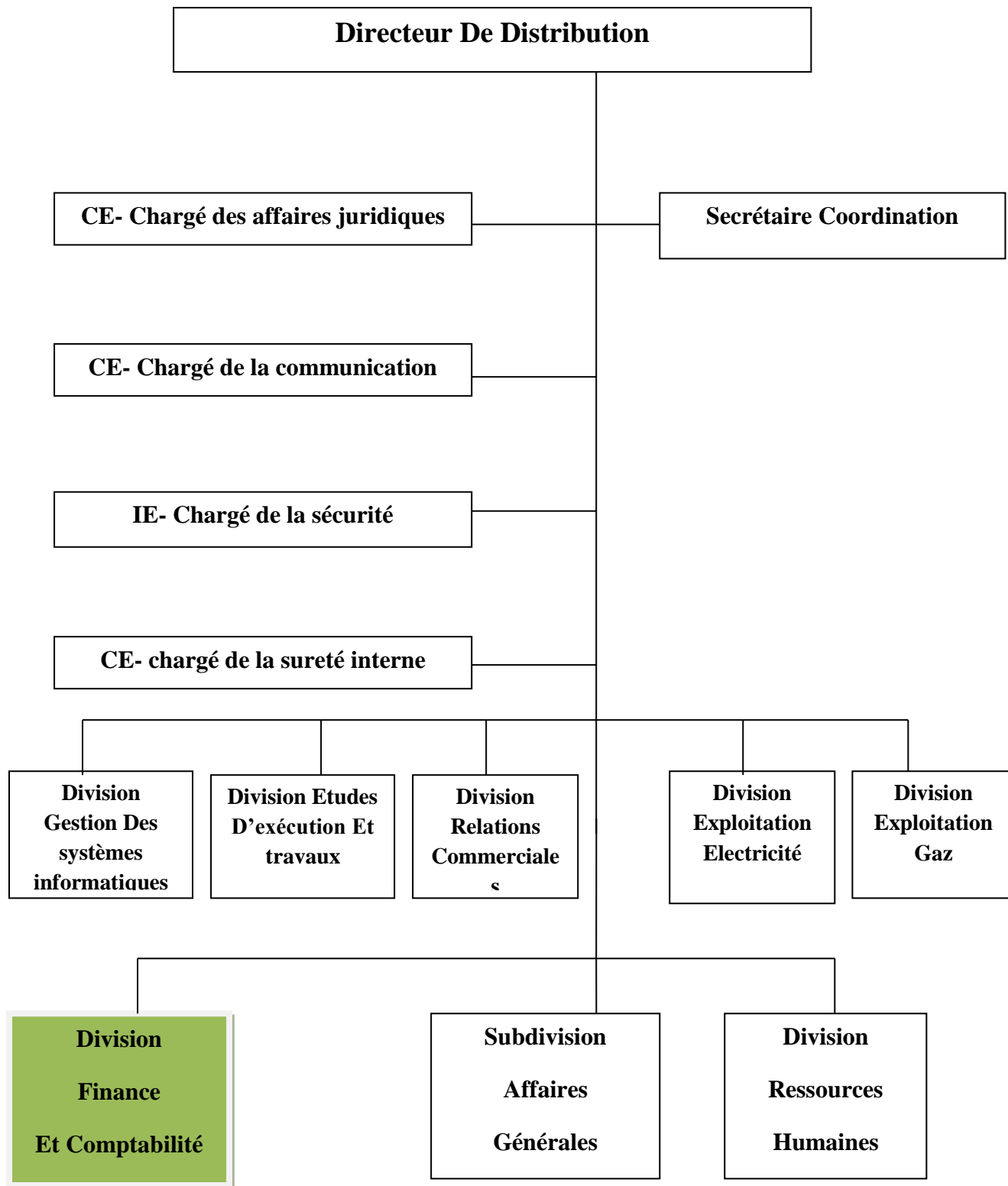
Concernant la direction de distribution de Tizi-Ouzou (objet du mémoire), il y'a lieu de retenir ce qui suit :

- Nombre de communes : 67 ;
- Nombres d'agences commerciales : 12 (Tizi-Ouzou, Draa-El-Meziane, Draa-Ben-Kheda, Béni-Douala, Azazga, Boghni, Ouadhias, Larbaa-Ath-Irathen, Ain-El-Hammame, Ouaguenoune, Tizirt, Bouzguène).

### **2.1. Organisation de la direction de distribution d'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou :**

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

**Figure N°04 : Organigramme de la SONELGAZ**



Source : division « finance et comptabilité » de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou 2019

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

---

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

### **2.2. Présentation de la division des finances et de la comptabilité (DFC)**

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

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

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

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

#### **2.2.1. Organisation de la DFC :**

C'est une division qui regroupe 3 services : service exploitation, service finance, Budget et contrôle de gestion

- **Service d'exploitation :**

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

- **Service finance :**

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

- **Budget et contrôle de gestion :**

Elabore les prévisions budgétaires et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, chapoter par un chef de division qui est chargé de coordonné et contrôler l'activité de la division.

**Section 02 : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ  
TIZI-OUZOU : le diagnostic financier**

Dans cette section nous allons essayer de donner une appréciation de la performance financière de SONELGAZ de TIZI-OUZOU à l'aide des états financiers des exercices 2020,2021 et 2022. Nous avons mis en pratiques différents outils et méthodes d'évaluation de la performance financière abordés précédemment dans la partie théorique de notre étude :

- L'analyse de la structure financière
- L'analyse par la méthode des ratios
- L'analyse de l'activité

Avant de calculer et analyser les équilibres et les ratios, il faut tout d'abord élaboré les bilans nécessaires à travers les documents remis par SONELGAZ

**1- Représentation des bilans des exercices 2020,2021 et 2022**

L'élaboration du bilan financier et fonctionnelle se fait à travers les bilans comptables des exercices cités auparavant :

**1.1 Le bilan financier des années 2020,2021 et 2022 :**

Le bilan financier reprend les éléments du bilan comptable en les réorganisant par échéance d'exigibilité de l'actif et du bilan.

**CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ**  
**Tizi-ouzou**

**Tableau N°22 : Bilan financier 2020 et 2021 et 2022**

Actif	2020	2021	2022	Passif	2020	2021	2022
<b>VI</b> Immobilisation incorporelle	<b>32 793 818 879,47</b> 6 158 930,28	<b>33 696 097 749,61</b> 4 105 953,52	<b>34 295 954 720,91</b> 2 052 976,76	Capitaux propre DLMT	27 859 533 307,22 6 233 505 139,30	26 924 424 739,53 6 612 396 767,29	26 408 685 629,60 6 965 807 462,63
Immobilisations corporelle	47 839 041 558,44	30 576 466 745,17	30 363 785 427,76				
Immobilisations en cours	4 227 278 119,57	3 115 525 050,92	3 930 116 316,39				
<b>VE</b> Stock et encours	<b>35 002 708,05</b>	<b>2 209 932,22</b>	<b>3 340 569,38</b>	<b>Total capitaux permanent</b>	<b>34 093 038 446,52</b>	<b>6 612 396 767,29</b>	<b>33 374 493 092,23</b>
<b>VR</b> Client	<b>5 040 448 899,10</b> 4 650 878 477,93	<b>4 754 387 097,65</b> 4 422 019 142,46	<b>4 242 245 081,58</b> 3 908 468 427,03	Fournisseurs et compte rattaché	1 284 128 266,32	1 507 975 731,49	1 336 355 213,52
Autres débiteurs	78 656 525,16	166 429 712,08	142 981 037,28	Impôts	353 970 551,93	404 496 287,51	443 450 399,39
Impôts	310 913 896,01	165 938 243,11	190 795 617,27	Dettes sur sociétés du groupe et associés	2 415 962 062,55	-	-
<b>VD</b> Trésorerie	<b>278 241 375,06</b>	153 502 727,43	102 197 935,48	Autres dettes	412 534,36	3 156 903 981,09	3 463 336 317,91
				Trésorerie passif	0,00	0,00	26 103 284,30
				<b>DCT</b>	<b>4 054 473 415,16</b>	<b>5 069 376 000,09</b>	<b>5 269 245 215,12</b>
<b>Total actif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>38 643 738 307,80</b>	<b>Total passif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>38 643 738 307,35</b>

Source : Elaboré par nous même à l'aide du bilan de la SONELGAZ

### ***CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou***

---

#### **1.2Le bilan fonctionnelle des années 2020.2021 et 2022 :**

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable d'une entreprise. Il reprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de l'entreprise.

**CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ**  
**Tizi-ouzou**

**Tableau N° 23 : Bilan fonctionnelle 2020, 2021, et 2022**

Actif	2020	2021	2022	passif	2020	2021	2022
Immobilisation incorporelles	47 839 041 558,44	6 158 930,28	6 158 930,28	Capitaux propre	27 859 533 307,22	26 924 424 739,53	26 408 685 629,60
Immobilisations corporelles	6 158 930,28	51 816 506 994,19	53 253 835 419,77	Amortissement	19 278 659 728,82	21 242 093 225,78	22 894 155 945,53
Immobilisation en cours	4 227 278 119,57	3 115 525 050,92	3 930 116 316,39	Emprunt et dettes financière	159 034 519,11	170 020 314,04	184 673 852,87
				Provision et produits constaté d'avance	6 074 470 620,19	6 442 376 453,25	6 781 133 609,76
<b>Actif stable</b>	<b>52 072 478 608,29</b>	<b>54 938 190 975,39</b>	<b>57 190 110 666,44</b>	<b>Passif stable</b>	<b>53 371 698 175,34</b>	<b>54 778 914 732,60</b>	<b>56 268 649 037,76</b>
Stocks et encours	35 002 708,05	2 209 932,22	3 340 569,38	PCE			
Clients	4 650 878 477,93	4 422 019 142,46	3 908 468 427,03	Fournisseurs et comptes rattaché	1 284 128 266,32	1 507 975 731,49	1 336 355 213,52
Impôts	310 913 896,01	165 938 243,11	190 795 617,27	Impôts	353 970 551,93	404 496 287,51	443 450 399,39
<b>Total ACE</b>	<b>4 996 795 081,99</b>	<b>4 590 167 317,79</b>	<b>4 102 604 613,68</b>	<b>Total PCE</b>	<b>1 638 098 818,25</b>	<b>1 912 472 019,00</b>	<b>1 779 805 612,91</b>
ACHE				PCHE			
Autre débiteurs	78 656 525,16	166 429 712,08	142 981 037,28	Dettes sur sociétés du groupe et associés	2 415 962 062,55	-	-
				Autre dettes	412 534,36	3 156 903 981,09	3 463 336 317,91
				<b>Total PCHE</b>	<b>2 416 374 596,91</b>	<b>3 156 903 981 ,09</b>	<b>3 463 336 317,91</b>
TA	278 863 371,22	153 502 727,43	102 197 935,48	TP	0,00	0,00	26 103 284,30
<b>Total actif</b>	<b>57 426 171 590,50</b>	<b>59 848 290 732,69</b>	<b>61 537 894 252,88</b>	<b>Total passif</b>	<b>57 426 171 590,50</b>	<b>59 848 290 732,69</b>	<b>61 537 894 252,88</b>

Source : Elaboré par nous même à l'aide des états financier de la SONELGAZ

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONEGAS Tizi-ouzou**

---

### **2- L'analyse de la structure financière : L'équilibre financier**

Faire une analyse à l'aide des indicateurs d'équilibres financier permet à l'entreprise de savoir si elle a une situation financière stable. A l'aide des montants figurant dans le bilan.

On peut déterminer ces indicateurs qui sont : fonds de roulement (FR), besoin en fond de roulement(BFR), trésorerie net (TN), ils seront présentés et ci-dessous :

#### **2.1 Selon l'approche financière**

**Tableau N°24: Ratio d'équilibre financier des années 2020,2021 et 2022 selon l'approche financière**

Ratio	2020	2021	Taux d'évolution	2022	Taux d'évolution
FR	5 353 692 982	-159 276 242,79	<b>-102,97%</b>	-921 461 628,68	<b>478,53%</b>
BFR	1 020 978 191,99	-312 778 970,22	<b>-130,63%</b>	-1 023 659 564,16	<b>227,27%</b>
TN	4 332 714 790,22	153 502 727,43	<b>-96,45%</b>	102 197 935,48	<b>-33,42%</b>

Source : élaboré par nous-même a l'aide du bilan financier

- **Interprétations :**

La SONEGAS est en situation d'équilibre pour l'année 2020 (Capitaux permanents > Actif immobilisé) car, elle dégage un excédent de capitaux à long terme destinés à financer son actif circulant donc, le FR constitue une marge de sécurité appréciable dans le maintien de la solvabilité.

Et en situation de déséquilibre pour l'année 2021 (Capitaux permanents < Actif immobilisé), Le FR passe de 5 353 692 982 en 2020 à -159 276 242,79 soit une **diminution** de **-5 512 969 225,00(-102,97%)** par rapport à l'exercice de 2020, ce qui exprime un

### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise ce qui va l'obliger à financer la partie manquante par les DCT.

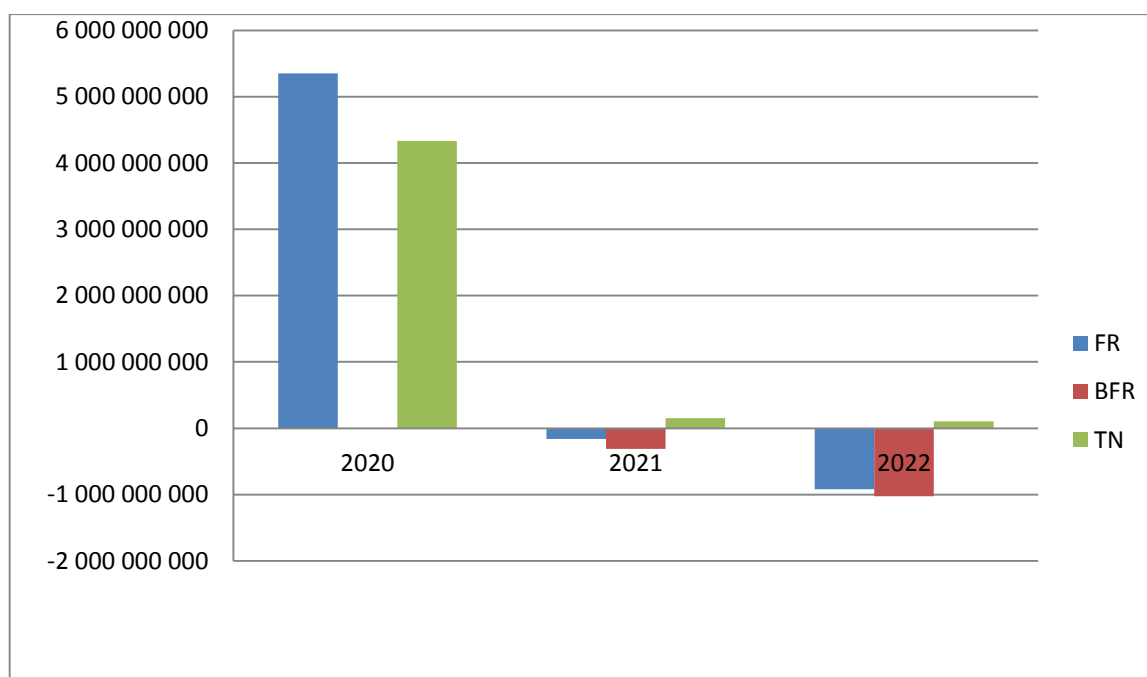
La SONELGAZ a réalisé une insuffisance en FR en allant de 2021 à 2022 soit (478,53%), ce qui a impacté négativement la trésorerie nette des trois années en allant de 2020 à 2021 (-96,45%) et de 2021 à 2022 (-33,42%).

Pour le besoin en fonds de roulement : en 2020 la SONELGAZ est en équilibre financier à CT (1 020 978 191,99) :  $VE + VR > DCT$

En 2021 et 2022 : le BFR est négatifs (-312 778 970,22 en 2021 et -1 023 659 564,16 en 2022), cela signifie que les besoin d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitation, autrement elle dispose suffisamment ressources pour financer ces besoin d'exploitation, ce qui est bon signe de performance

La trésorerie est positive pour les trois années, on peut dire que l'entreprise est en équilibre financier malgré le BFR et le FR est négatives.

**Figure N°05 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon l'approche financière**



Source : Elaboré par nous même

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

### **2.2 L'approche fonctionnelle**

**Tableau N° 25 : Les équilibres financiers des années 2020,2021 et 2022 selon l'approche fonctionnelle**

Ratios	2020	2021	Taux d'évolution	2022	Taux d'évolution
FR	1 299 219 567,05	-159 276 242,79	-112,25%	-921 461 628,68	478,53 %
BFRE	3 358 696 263,74	2 677 695 298,79	-20,27%	2 322 799 000,77	-13,25%
BFRHE	-2 337 718 071,75	-2 990 474 269,01	27,92%	-3 320 355 280,63	11,03%
BFR	1 020 978 191,99	-312 778 970,22	-130,6352254	-997 556 279,86	218,933296
TN	278 863 371,22	153 502 727,43	-44,95%	76 094 651,18	-50,42%

Source : élaboré par nous même à l'aide de bilan fonctionnel

- **Interprétations**

La SONELGAZ est en situation d'équilibre pour l'année 2020 soit **1 299 219 567,05**, cela signifie que les ressources stables financent en intégralité des emplois durables, (CP > AI) autrement dit, l'entreprise dégage un excédent de capitaux à long terme destinés à financer son actif circulant.

Le FR de la SONELGAZ passe de **1 299 219 567,05** en 2020 à **-159 276 242,79** en 2021 soit une diminution de **- 1 458 495 810 (-112,25)** par rapport à l'exercice de 2020. Cette situation critique se résume par l'incapacité et l'insuffisance des capitaux permanents à couvrir l'ensemble de ses immobilisations. Cette incompatibilité entre les ressources et les emplois pourrait résulter à une entreprise sous-capitalisée.

La SONELGAZ a réalisé une insuffisance en FR en 2021 et 2022 soit **(478,53%)**, ce qui a un impact négatif sur la trésorerie des trois années : Une diminution de **(44,95%)** en allant de 2020 à 2021 et **(478,53%)** en allant de 2021 à 2022

Pour le BFR ; la SONELGAZ est en équilibre financier en 2020 soit **1 020 978 191,99**, cela signifie que les actifs d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature.

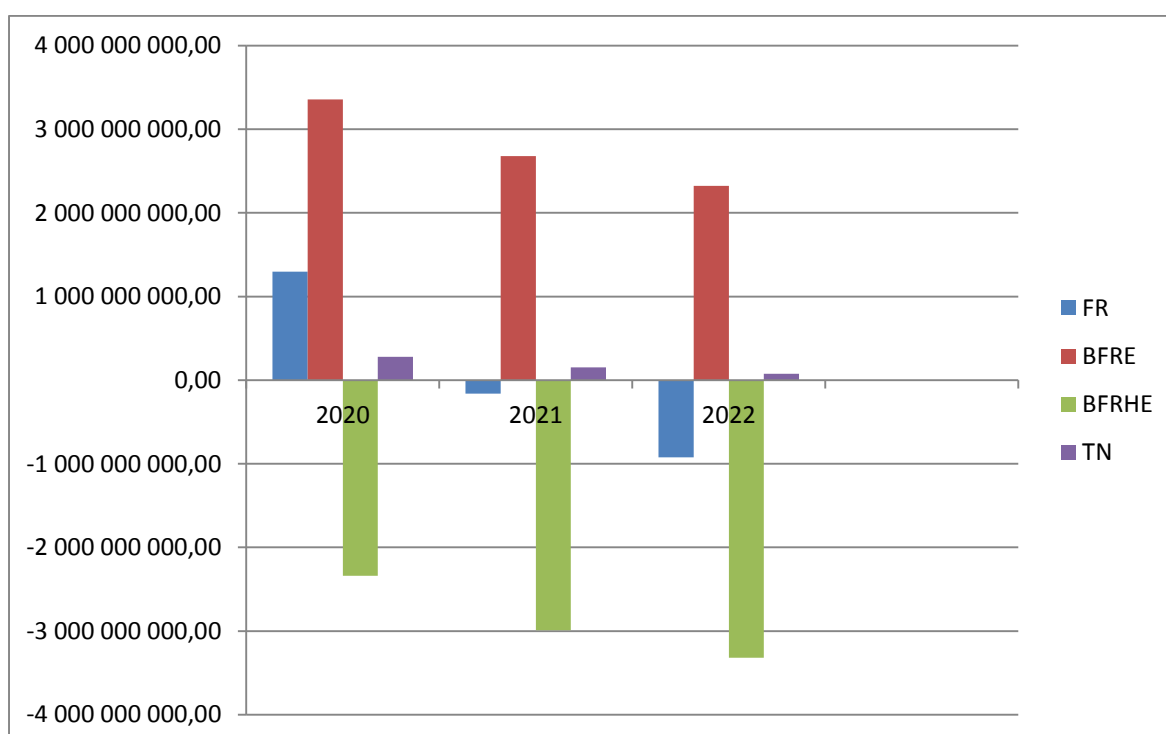
### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONEGAZ Tizi-ouzou**

Donc la SONEGAZ doit alors financer ses besoins à court terme soit par son FR, soit par DCT.

En 2021 et en 2022 : Le BFR est négatif soit (-312 778 970,22) en 2021 et (997 556 279,86) en 2022, cela signifie que aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent des ressources dégagées va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

La TN des trois années est positive : la situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). L'équilibre fonctionnel est respecté

**Figure N°06 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONEGAZ selon l'approche fonctionnelle**



Source : Elaborer par nous-mêmes

### **3. L'analyse par les ratios**

Cette méthode fondée sur une série de rapprochement de deux grandeurs se prête particulièrement bien à l'analyse des performances, des politiques et des structures de l'entreprise.

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

### **3.1 Les ratios de solvabilité**

La solvabilité de l'entreprise se mesure par différents ratios :

- Autonomie financière =  $(\text{capitaux propre} / \text{capitaux permanent}) * 100$

Ou bien

- Capitaux propre / total passif
- Financement des emplois stable =  $\text{ressources stable} / \text{emplois stable} * 100$
- Capacité d'endettement =  $\text{capitaux propre} / \text{total des dettes} * 100$

**Tableau N°26 : Les ratios de solvabilité pour l'exercice 2020, 2021 et 2022 en %**

Ratios	2020	2021	% d'évolution	2022	% d'évolution
Autonomie financière	73,03%	69,74%	-4,50%	68,33%	-2,02%
Financement des emplois stable	103,96%	19,62%	-81,12%	97,31%	395,97%
Capacité d'endettement	270,79%	230,48%	-14,88%	215,84%	-6,35%

Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide des bilans condensés

#### **• Interprétations**

Le ratio d'autonomie financière : ce ratio dépasse 50% pour les trois années 2020, 2021 et 2022 d'où la SONELGAZ est autonome financièrement et ce ratio a connu une légère diminution en allant 2020 à 2021 et en 2021 à 2022 sur les trois années.

Le ratio de financement des emplois stable on remarque que le ratio à dépasser légèrement (100%) soit 103,96% pour 2020 ce qui signifie que les besoins stables de la SONELGAZ sont couverts par les ressources stables ce qui explique une suffisance en fonds de roulement et un équilibre à long terme de l'entreprise

### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

Et n'a pas atteint (100%) soit 19,62% pour 2021, 97,31% ce qui signifie que les besoins stables ne sont pas couverts par les ressources stables ce qui explique aussi l'existence d'une insuffisance en fonds de roulement et un déséquilibre à long terme de la SONELGAZ.

Le ratio d'endettement permet de mesurer la part des capitaux propres par rapport au total du passif et explique l'indépendance financière de l'entreprise. Il doit être supérieur à 30% pour dire que l'entreprise est financièrement indépendante. Pour la SONELGAZ, on remarque que ce ratio est supérieur à 30% pour les exercices 2020, 2021 et 2022, ce qui procure à l'entreprise une capacité d'endettement cette capacité a connu une baisse allant de 2020 à 2021 et de 2021 à 2022 mais ce ratio reste tout de même important.

#### **3.2 Les ratios de rentabilité**

La rentabilité de l'entreprise se mesure par différents ratios :

- Rentabilité financière = Résultat net/Capitaux propres
- Rentabilité économique = EBE/Total Actif
- Rentabilité commerciale = Marge commerciale/ Chiffre d'affaire

Pour calculer la rentabilité commerciale on a besoin de calculer d'abord la marge commerciale qui sera présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 27: La marge commerciale pour l'exercice 2020, 2021 et 2022**

	2020	2021	2022
Vente de marchandises	8 172 957 260,68	8 529 082 876,23	10 035 908 427,81
- Achats de marchandises	71 522 464,05	158 034 913,82	214 282 583,58
+/- Variation des stocks de marchandises	+00	+00	+00
<b>=Marge commerciale</b>	<b>=8 101 434 797</b>	<b>=8 371 047 962</b>	<b>=9 821 625 844</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

Après avoir calculé la marge commerciale il y'a lieu de calculer les ratios de rentabilité qui seront présenter dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 28 : Les ratios de rentabilité pour l'exercice 2020 ; 2021 et 2022 en %**

Ratios	2020	2021	% d'évolution	2022	% d'évolution
Rentabilité financière	-11 ,62%	-14,38%	23,75%	-1 ,34%	-90,68%
Rentabilité économique	-1,05%	-2,37%	125,71%	-1,23%	-48,10%
Rentabilité commerciale	0,99%	0 ,98%	-1,01%	0,97%	-1 ,02%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ (TCR, Bilan)

- **Interprétations**

Le ratio de rentabilité financière mesure les capacités de l'entreprise à rémunérer ces capitaux propres et de création de valeur pour l'actionnaire. La rentabilité financière de la SONELGAZ est négative durant les trois exercices ce qui signifie que l'entreprise n'es pas rentable financièrement.

Le ratio de rentabilité économique permet d'étudier la performance de l'entreprise par rapport à son utilisation de ces différents moyens de production pour la SONELGAZ, ce ratio est négative pour les trois années 2020 ,2021 et 2022.

La SONELGAZ n'est pas performante par rapport à l'utilisation des différentes ressources mais se déficit continue à diminuer ce qui est un point fort pour la société.

Le ratio de rentabilité commerciale ou la profitabilité, qui se traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente des services, la SONELGAZ n'est pas vraiment commercialement rentable.

Pour l'exercice 2020 pour chaque 100 DA de vente réaliser l'entreprise gagne 0,99 DA, et réalise un gain de 0,98 DA en 2021 qui passe à 0,97 DA en 2022.

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

### **3.3 Les ratios de liquidité**

- Liquidité général= Actif circulant/ Dettes à court terme
- Liquidité réduite= Valeur réalisables+ Valeurs disponibles/ Dettes à court terme
- Liquidité immédiate= Valeurs disponibles/ Dettes à court terme

**Tableau N°29 : Les ratios de liquidité pour l'exercice 2020, 2021 et 2022**

Ratios	2020	2021	% d'évolution	2022	% d'évolution
Liquidité général	1,25	0,93	-25,6%	0,80	-13,97%
Liquidité réduite	1,31	0,96	-26,71%	0,82	-14,58%
Liquidité immédiate	0,06	0,03	-50%	0,01	-66,66%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers de la SONELGAZ

#### **• Interprétations**

Ratio de liquidité générale, ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes à court terme par des actifs à court terme, autrement dit c'est l'altitude dont dispose la société pour développer ses activités d'exploitation, pour l'exercice 2020 le ratio est supérieur à 1, cela veut dire que la SONELGAZ peut rembourser ses dettes à court terme à l'échéance à partir des actifs circulant, et pour les exercices 2021 et 2022 le ratio est inférieur à 1, ce qui veut dire que la SONELGAZ ne peut pas rembourser ses dettes à court terme.

On remarque aussi que ce ratio se dégrade allant 2020 à 2021 en passant de 1,25 à 0,93 soit une baisse de 25,6%, et de 2021 à 2022 en passant de 0,93 à 0,80 soit une baisse de 13,97%.

Ratio de liquidité réduite, ce ratio mesure la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, avec son actif circulant en éliminant les stocks.

Ce ratio inférieur à 1 qui signifie que l'entreprise est en difficulté si ses fournisseurs demandent à être payés sans attendre. Ce ratio a diminué allant 2020 à 2021 en passant de 1,31 à 0,96 soit une baisse de 26,71%.

### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONEGAS Tizi-ouzou**

Ratio de liquidité immédiate, ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses disponibilités. Pour le ratio de liquidité immédiate ce ratio est inférieur à 1 dans les trois exercices ce qui signifie que la SONEGAS n'a pas la capacité pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement

#### **4. Analyse de l'activité et la rentabilité :**

C'est à travers du compte de résultat que l'activité et la rentabilité d'une entreprise peuvent être analysées. L'intérêt est de recasser le compte de résultat sous la forme d'un SIG, afin de mettre en évidence les principaux indicateurs de performance, puis de comparer la situation de l'entreprise à celle d'entreprise de même secteur.

**Tableau N°30 : Solde intermédiaire de gestion**

<b>Produits/ Charges</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Marge commerciale</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
Production vendue	8 172 957 260,68	8 529 082 876,23	10 035 908 427,81
+ Production stockée	1 121 041,11	189 540 235,35	00
+Production immobilisé	-4 542 189 297,63	-5 000 105 425,48	331 188,72
<b>Production de l'exercice</b>	<b>3 631 889 004,16</b>	<b>3 718 517 686,10</b>	<b>10 036 239 616,53</b>
Marge commerciale	00	00	00
+Production de l'exercice	3 631 889 004,16	3 718 517 686,10	10 036 239 616,53
-Achats consommés	71 522 464,05	-158 034 913,82	-214 282 583,58
-Services extérieurs et autre consommation	-2 109 749 273	-2 238 472 663	-7 909 202 175
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>1 450 617 267,35</b>	<b>1 322 010 109,51</b>	<b>1 912 754 857,83</b>
+Subvention d'exploitation	00	00	00
-Charge de personnel	-1 680 899 606,68	-2060 303 889,32	-2 258 446 862,39
-Impôt et taxes	-171 961 754,29	-178 750 587,49	-133 287 353,51
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-402 244 093,62</b>	<b>-917 044 367,30</b>	<b>-478 979 358 ,07</b>

**CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ  
Tizi-ouzou**

+Autres produits opérationnels	216 754 313,89	276 936 325,82	473 122 106,38
+Reprises sur amortissement dépréciation et provision d'exploitation	243 154 006,74	6 876 102,13	2 163 655 225,06
-Dotation aux amortissements dépréciation et provision d'exploitation	-3 274 750 390,45	-3 208 776 278,95	-2 374 659 711,38
-Autres charges opérationnelles	-20 451 805,09	-31 803 835,21	-138 731 049,74
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-3 237 537 968,53</b>	<b>-3 873 812 053,51</b>	<b>-355 592 787,75</b>
+Produits financier	00	00	00
-charges financiers	-18,44	-21 866,46	-22,17
Résultat courant avant impôts	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919,97	-355 592 809,92
-Impôts exigible sur résultat ordinaire	00	00	00
-Impôts différés sur résultats ordinaire	00	00	00
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-3 237 537 986,97</b>	<b>-3 873 833 919,97</b>	<b>-355 592 809,92</b>

**CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ  
Tizi-ouzou**

**Tableau N° 31 : Interprétations des résultats**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>% d'évolution</b>	<b>2022</b>	<b>% d'évolution</b>
La marge commerciale	00	00	00	00	00
La production de l'exercice	3 631 889 004,16	3 718 517 686,10	<b>2,38%</b>	10 036 239 616,53	<b>169,89%</b>
La valeur ajoutée	1 450 617 267,35	1 322 010 109,51	<b>-8,86%</b>	1 912 754 857,83	<b>44,68%</b>
L'excédent brut d'exploitation	-402 244 093,62	-917 044 367,30	<b>127,98%</b>	-478 979 358 ,07	<b>-47,76%</b>
Le résultat d'exploitation	- 3 237 537 968,53	- 3 873 812 053,51	<b>219,65%</b>	-355 592 787,75	<b>-90,82%</b>
Résultat courant avant impot	- 3 237 537 986,97	- 3 873 833 919,97	<b>19,65%</b>	-355 592 809,92	<b>-90,82%</b>
Le résultat net de l'exercice	- 3 237 537 986,97	- 3 873 833 919,97	<b>19 ,65%</b>	-355 592 809,92	<b>-90,82%</b>

- **La marge commerciale**

La marge commerciale est nulle durant les trois années 2020, 2021 et 2022, cela signifie que l'entreprise n'exerce pas une activité commerciale. En fait, la SONELGAZ est une entreprise de prestation de service.

- **La production de l'exercice**

La production de l'exercice à enregistré une augmentation durant les trois années, elle a augmenté de (+86 628 681,94 DA) en 2021 et de (+6 317 721 930 DA) en 2022 soit respectivement (+2,38%) et (+169,89%). Cette augmentation est due à la hausse de la production vendue par rapport aux autres comptes.

- **La valeur ajoutée**

La SONELGAZ a enregistré une diminution de (-128 607 157,8DA) soit (-8,86%) en 2021 cette baisse est due à la hausse des charges par rapport à la production de l'exercice, et une augmentation de (+590 744 748,3DA) soit (+44,68%) en 2022 cette augmentation est due à la baisse des charges par rapport à la production de l'exercice.

- **L'excédent brut d'exploitation**

La SONELGAZ enregistre au cours des trois années un EBE négative, ce qui signifie que l'entreprise n'est pas fiable financièrement. On constate une légère augmentation de (+514 800 273,7DA) en 2021 et une diminution de (-438 065 009,2DA), soit respectivement

## ***CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou***

---

(+127,98%) et (-47,76%). Cette diminution est due à l'augmentation des charges par rapport à la valeur ajoutée.

- **Le résultat d'exploitation**

La SONELGAZ a dégagé un résultat d'exploitation négative durant les trois années 2020, 2021 et 2022 c'est le résultat généré de l'activité qui s'introduit par la diminution de l'EBE.

- **Résultat courant avant impôt**

Le résultat courant avant impôt est négatif durant les trois années 2020, 2021 et 2022, cela s'explique par la diminution du résultat d'exploitation et l'augmentation des charges financières.

- **Le résultat net de l'exercice**

Le résultat net négatif durant les trois années 2020, 2021 et 2022. Ce qui veut dire que la SONELGAZ n'est pas performante.

### **Section 03 : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ TIZI-OUZOU : Le budget et le tableau de bord**

#### **3.1 La gestion budgétaire au sein de la direction de Tizi-Ouzou**

Le budget au sein de la direction consiste à traduire en programme chiffré des décisions prises en vue d'atteindre des objectifs. Il sert comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet d'apprécier les incidences monétaires et financières de la direction.

La démarche budgétaire comprend deux étapes principales :

- La budgétisation qui est l'élaboration du budget ;
- Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et l'ensemble des analyses et recommandation qu'il y a lieu de faire pour notre cas nous allons focaliser principalement sur trois budgets qui sont :
  - Budget des investissements
  - Budget des ventes
  - Budget de trésorerie

##### **3.1.1 Présentation et analyse du budget d'investissement de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2021, 2022.**

Les budgets d'investissement de la direction de distribution de la wilaya de Tizi Ouzou sont présentés comme suit :

### CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou

Tableau N° 32 : Détermination des budgets d'investissements 2021 et 2022 en KDA

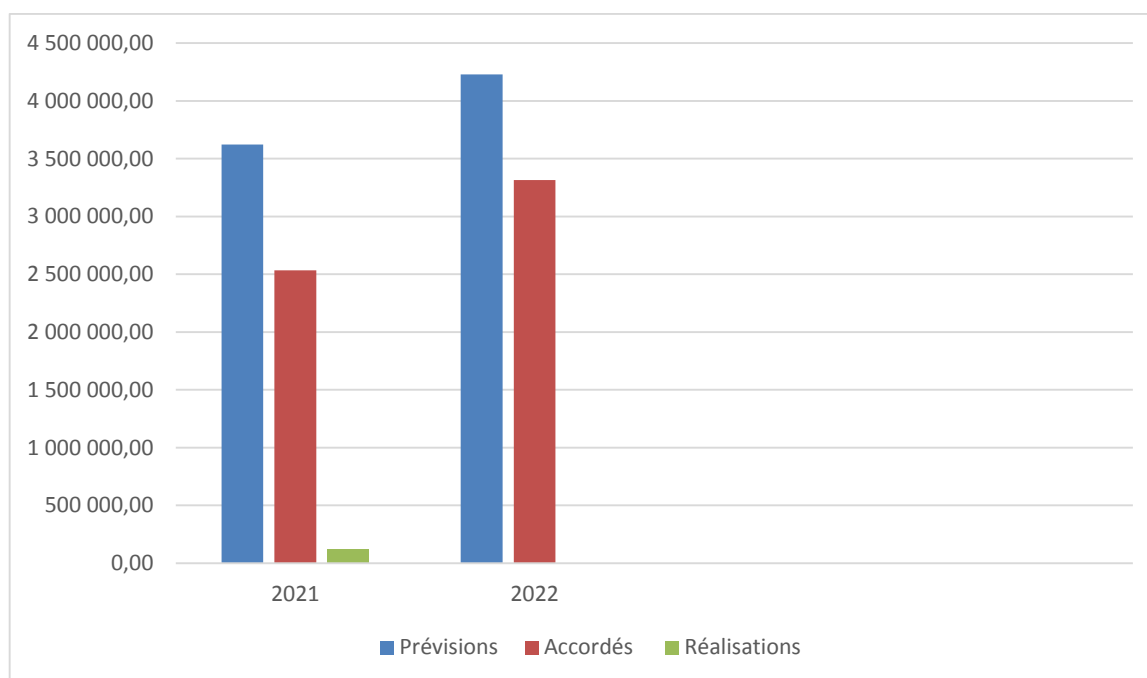
Sachant que :

Années	Prévisions	Accordés	Réalisations	Taux de réalisations	Ecart
2021	3 622 039,00	2 532 821,00	124 284,67	3,43%	1 089 218
2022	4 229 296	3 315 000	4 499 207	106,81%	269 911
Total	7 851 335	5 847 821	4 623 491,67	/	1 359 129

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des budgets d'investissements de la SONELGAZ.

$$\text{Taux de réalisation} = \text{CA réalisé} / \text{CA prévu}$$

Figure N°07 : Représentation graphique des budgets d'investissements en KDA



Les informations qui méritent d'être portées à la connaissance des lecteurs du présent mémoire est relatives aux prévisions et réalisations des dépenses d'investissements pour les exercices 2021 et 2022

On a constaté que les prévisions de l'entreprise SONELGAZ sont supérieurs aux budgets (accordés), car elle demande plus d'argent et reçoit toujours moins ; Et que les dépenses de cette entreprise entre 2021 et 2022 sont supérieur aux budgets accordés ce qui signifie que la

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

SONELGAZ à demander un budget supplémentaire au cours de l'année et ce pour couvrir la prévision.

### **3.1.2 Présentation et analyse du budget de vente de la direction de distribution Tizi-Ouzou (exercice 2021, 2022)**

La SONELGAZ de Tizi-Ouzou détermine ses prévisions de vente selon la méthode historique c'est-à-dire le chiffre d'affaire de référence et celui de l'année précédente auquel on ajoute une majoration de 15%.

Prévision de l'exercice de 2021= 1,15 de la réalisation de l'exercice de 2020

Prévision de l'exercice de 2022= 1,15 de la réalisation de l'exercice de 2021

Le tableau suivant va montrer le calcul des prévisions ainsi que les écarts dégagés sur le chiffre d'affaire de chaque année pour les exercices 2020, 2021 et 2022

**Tableau N°33 : Budget de vente de l'exercice 2021 et 2022 en KDA**

<b>Désignation</b>	<b>CA (N-1)</b>	<b>Majoration de 15%</b>	<b>Prévision N (1+2)</b>	<b>Réalisation N</b>	<b>Taux de réalisation</b>	<b>Ecart</b>
<b>Ventes 2021</b>	6 374 806 9 81,76	956 221 047, 264	7 331 028 02 9,024	7 335 190 1 57,29	100,06 %	4 162 128,2 66
<b>Ventes 2022</b>	7 335 190 1 57,29	1 100 278 52 3,5935	8 435 468 68 0,8835	8 102 475 3 57,70	96,05%	- 332 993 32 3,1835

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Avec N : représente l'année en cours

On a constaté que les prévisions de l'année 2021 sont inférieures aux réalisations ce qui est un point positif pour la SONELGAZ, elle a réalisé plus que ce qu'elle a prévu, ce qui dégage un taux de réalisation de 100,06% et un écart positif de +4 162 128,266.

Et pour ce qui est de l'année 2022, on a constaté que les prévisions sont supérieures aux réalisations ce qui est un point négatif pour la SONELGAZ, elle a réalisé moins que ce qu'elle a prévu, ce qui dégage un taux de réalisation de 96,05% et un écart négatif de - 332 993 323,1835.

## **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

### **3.1.3 Présentation et analyse du budget de trésorerie de la distribution Tizi Ouzou pour l'exercice 2020, 2021 et 2022**

La SONELGAZ détermine ses budgets en suivant la méthode historique toujours autrement dit en appliquant une marge sur les réalisations de l'année précédente

Le budget de trésorerie résume la différence entre les encaissements et les décaissements de trésorerie auxquelles s'ajoute la TVA décaissée les tableaux ci-dessous vont résumer ces principaux composants pour l'exercice 2020, 2021 et 2022.

**Tableau N° 34 : Budget de trésorerie des encaissements pour les exercices 2020, 2021 et 2022 en KDA**

<b>Désignations</b>	<b>Encaissements (N-1)</b>	<b>Encaissements (N)</b>	<b>Ecart</b>	<b>Taux de réalisation %</b>
<b>Encaissements 2020</b>	4 362 230 703,75	5 311 968 163,49	949 737 459,7	<b>121,77%</b>
<b>Encaissements 2021</b>	5 311 968 163,49	5 387 578 308,36	75 610 144	<b>101,42%</b>
<b>Encaissements 2022</b>	5 387 578 308,36	6 261 772 928,31	874 194 620	<b>116,22%</b>

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des documents remis par la SONELGAZ

Le tableau ci-dessous va présenter les décaissements de trésorerie de la SONELGAZ

**Tableau N°35 : Budget de trésorerie des décaissements pour les exercices 2020, 2021 et 2022 en KDA**

<b>Désignations</b>	<b>Décaissements (N-1)</b>	<b>Décaissements (N)</b>	<b>Ecart</b>	<b>Taux de réalisation %</b>
<b>Décaissements 2020</b>	9 889 647 537,61	10 980 258 243,76	1 090 610 706	111,03%
<b>Décaissements 2021</b>	10 980 258 243,76	12 042 233 973,19	1 061 975 729	109,67%
<b>Décaissements 2022</b>	12 042 233 973,19	1,37048 <sup>E</sup> +10	/	/

Source : Réaliser à partir des documents remis par la SONELGAZ

Pour les trois exercices, la SONELGAZ a atteint ces objectifs en terme d'encaissements puisque on a constaté une amélioration considérable, il est de même pour les décaissements.

### **3.2 Le tableau de bord :**

Parmi les principales taches de la division commerciale, on trouve :

- Acheter de l'énergie : électricité et gaz et satisfaire la demande de sa clientèle ;

### **CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou**

- Vendre de l'énergie – augmenté son chiffre d'affaires ;
- Maitrise de la qualité de service et du produit ;
- Recouvrement des créances.

#### **3.2.1 Tableau de bord de la clientèle :**

Les indicateurs de performance figurant sur le tableau de bord de la direction représentent les objectifs à atteindre suivant les réalisations antérieures et les prévisions budgétaires élaborer et transmise initialement par chaque direction au groupe de la SONELGAZ.

L'apport abonné c'est le nombre de clients nouveaux intégrés durent l'année en cours, on distingue deux catégories de client électricité, les clients bas tension (BT° et les clients moyennent tension (MT)

**Tableau N°36 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice  
2021 en KDA**

	<b>Electricité</b>				<b>GAZ</b>				
	Cumul	Objectifs	Ecart	Taux		Cumul	Objectifs	Ecart	Taux
<b>Total</b>	14 882	14 692	190	101 ,29%	<b>Total</b>	19 436	22 578	-3 142	86,08%
<b>BT</b>	14 829	14 660	169	101,15%	<b>BP</b>	19 420	22 560	-3 140	86,08%
<b>AO</b>	433 602	-	-	-	<b>AO</b>	278 966	-	-	-
<b>FSM</b>	11 043	-	-	-	<b>FSM</b>	2 784	-	-	-
<b>MT</b>	53	32	21	165,63%	<b>MP</b>	16	18	-2	88,89%

Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide des documents fournit par la SONELGAZ

**Tableau N° 37 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice  
2022 en KDA**

	<b>Electricité</b>				<b>GAZ</b>				
	Cumul	Objectifs	Ecart	Taux		Cumul	Objectif	Ecart	Taux
<b>Total</b>	18 170	15 529	2 641	117,01%	<b>Total</b>	18 826	22 073	-3 247	85,29%
<b>BT</b>	18 120	15 494	2 626	116,95%	<b>BP</b>	18 812	22 058	-3 246	85,28%
<b>AO</b>	-	-	-	-	<b>AO</b>	-	-	-	-
<b>FSM</b>	-	-	-	-	<b>FSM</b>	-	-	-	-
<b>MT</b>	50	35	15	142,86%	<b>MT</b>	14	15	-1	93,33%

Sachant que :

**Les pertes= les achats – les ventes**

Nous remarquons une évolution positive de l'accroissement du nombre de clients électricité pour les deux exercices 2021 et 2022, on a enregistré un écart positif de +190 et +2641, les réalisations sont supérieures aux objectifs avec un taux de réalisation de 101,29% pour 2021 et de 117,01% pour 2022.

« Le principe **d'efficacité est respecté**, la SONELGAZ est performante par rapport à sa clientèle d'électricité. »

Nous remarquons une évolution négative de l'accroissement du nombre de clients gaz pour les deux exercices 2021 et 2022, on a enregistré un écart négatif de -3 142 et -3 247, les réalisations sont inférieures aux objectifs avec un taux de réalisation de 86,03% pour 2021 et de 85,29% pour 2022.

« Le principe **d'efficacité n'est pas respecté**, la SONELGAZ n'est pas performante par rapport à sa clientèle gaz. »

### **3.2.2. Le tableau de bord d'achat, vente et perte**

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

**CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ  
Tizi-ouzou**

**Tableau N°38 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2021 en KDA**

	Electricité				GAZ				
	Cumul	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation		Cumul	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
<b>Total</b>	1 475,52	<b>1 645,2</b>	-169,68	89,7%	<b>Total</b>	4 823,10	<b>4 508,9</b>	314,2	107,0%
<b>BT</b>	1 070,09	<b>1 164,7</b>	-94,61	91,9%	<b>BT</b>	4 587,96	<b>4 278,9</b>	309,06	107,2%
<b>AO</b>	960,58	<b>1 048,2</b>	-87,62	91,6%	<b>AO</b>	4 434,82	<b>4 121,9</b>	312,92	107,6%
<b>FSM</b>	109,50	<b>116,5</b>	-7	94,0%	<b>FSM</b>	153,14	<b>157,0</b>	-3,86	97,5%
<b>MT</b>	405,43	<b>480,5</b>	-75,07	84,4%	<b>MT</b>	235,14	<b>230,0</b>	5,14	102,2%
<b>Les achats</b>	1 632,72	<b>1 824,0</b>	-191,28	89,5%	<b>Les achats</b>	4 730,59	<b>4 620,0</b>	110,59	102,4%
<b>Les pertes</b>	157,21	<b>178,8</b>	-21,59	87,9%	<b>Les pertes</b>	-92,50	<b>111,1</b>	-203,6	-83,3%
<b>La perte en %</b>	9,63%	<b>9,8%</b>	-0,17	-0,17%	<b>La perte en %</b>	-1,96%	<b>2,40%</b>	-184,10%	-4 ,4%

Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide des documents fournis par la SONELGAZ

**Les pertes = les achats – les ventes**

**Tableau N°39 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2022 en KDA**

	Electricité				GAZ				
	Cumul	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation		Cumul	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
<b>Total</b>	1 563,52	<b>1 647,00</b>	-83,48	94,93%	<b>Total</b>	5 196,01	5 017,60	178,41	103,6%
<b>BT</b>	1 122,59	<b>1 186,90</b>	-64,31	94,58%	<b>BP</b>	4 978,76	4 761,60	217,16	104,6%
<b>AO</b>	1 011,53	<b>1 065,48</b>	-53,95	94,94%	<b>AO</b>	4 810,06	4 591,60	218,46	104,8%
<b>FSM</b>	111,06	<b>121,42</b>	-10,36	91,47%	<b>FSM</b>	168,69	170	-1,31	99,2%
<b>MT</b>	440,93	<b>460,10</b>	-19,17	95,83%	<b>MP</b>	217,26	256	-38,74	84,9%
<b>Les achats</b>	1 716,55	<b>1 814,88</b>	-98,33	94,58%	<b>Les achats</b>	4 956,95	5 120,00	-163,05	96,8%
<b>Les pertes</b>	153,03	<b>167,88</b>	-14,85	91,15%	<b>Les pertes</b>	-239,07	102,4	-341,47	-233,5%
<b>Les pertes en %</b>	8,91%	<b>9,25%</b>	0,38%	-0,34%	<b>Les pertes en %</b>	-4,82%	2%	2,82%	-6,8%

Source : réalisé par nous-mêmes à l'aide des documents fournis par la SONELGAZ

### ***CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou***

---

Nous remarquons que les objectifs de la SONELGAZ ne sont pas atteints pour les deux exercices pour ce qui est de l'électricité, sont atteints pour les deux exercices pour se qui est du gaz.

Pour ce qui est de l'exercice 2021 le principe d'efficacité n'est pas respecté (électricité), avec un taux de réalisation de 89,7% et un écart de -169,68, les prévisions sont supérieures au réalisations, la SONELGAZ n'est pas performante ;

Le principe d'efficacité est respecté (gaz), avec un taux de réalisation de 107,0% et un écart de +314,2, les prévisions sont inférieures au réalisations, la SONELGAZ est performante.

Pour ce qui est de l'exercice 2022 le principe d'efficacité n'est pas respecté (électricité), avec un taux de réalisation de 94,93% et un écart de -83,48, les prévisions sont supérieures au réalisations, la SONELGAZ n'est pas performante ;

Le principe d'efficacité est respecté (gaz), avec un taux de réalisation de 103,6% et un écart de +178,41, les prévisions sont inférieures au réalisations, la SONELGAZ est performante.

#### **Conclusion**

Chaque entreprise a besoin d'une planification financière judicieuse et de prévisions pour être en mesure de se préparer à l'évolution constante des besoins du marché, il est essentiel de regrouper toutes vos données financières critiques en un seul endroit pour en assurer la visibilité et l'utilisation.

L'application de l'analyse financière et de ses outils tel que le contrôle budgétaire et le tableau de bord jouent un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts sur trois exercices 2020, 2021 et 2022.

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

## *Conclusion générale*

---

Au cœur de ce travail nous avons opté pour l'analyse analytique des indicateurs de gestion comme outil d'évaluation de la performance financière de la SONELGAZ.

L'analyse de la performance financière est très importante et vitale pour l'entreprise puisqu'elle permet au responsables de prendre des décisions informées. Les données recueillies grâce à l'analyse de la performance passées et actuelle de l'entreprise et servir de base pour planifier l'avenir. La collecte et l'interprétation des données ayant trait à la performance permettent aux gestionnaires d'identifier facilement les domaines où il y'a un besoin d'amélioration et de prévenir les risques potentiels.

Pour répondre à notre problématique qui est « Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise notamment celle de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou par l'étude analytique des indicateurs de gestions ». Notre étude nous mène au premier lieu à définir la performance globale et toutes notions qui sont liées à la performance financière ainsi que ces indicateurs. Puis, en deuxième lieu nous avons mis l'accent sur les méthodes et les outils nécessaires pour l'analyse de la performance financière afin de dégager la situation financière de l'entreprise.

Durant notre encadrement par la structure finance et comptabilité, nous avons bénéficié d'un accès à des informations et documents comptable fournit par la SONELGAZ, afin de mettre partie pratique. Nous avons mis en pratique toute notre connaissance théorique pendant la période de notre stage. En effet, nous avons réalisés un diagnostic financier qui repose sur l'analyse de la structure financière de l'entreprise à travers les différents équilibres financiers dont le FRN, BFR, TN selon les deux approches financières et fonctionnelle, et aussi l'analyse de l'activité à travers le SIG et enfin l'analyse à travers les différents ratios.

Ainsi nous suggérons à SONELGAZ de :

- Réduire les dépenses : Organiser un plan de paiement différé ou périodique pour les dépenses importantes par exemple. Réduire le nombre de recrutement
- Réduire le nombre de recrutements qui fait augmenter les charges salariales en particulier afin de réaliser au mieux les prévisions de vente

## *Conclusion générale*

---

- Procéder au gel des recrutements et du niveau des salaires pendant une certaine période afin d'avoir la maîtrise des charges salariales pendant une certaine période afin d'avoir la maîtrise des charges salariales de l'entreprise.
- La restructuration du capital de l'entreprise, ouvrir le capital en partie aux investisseurs, ce qui permettra de revoir les prix de vente d'énergie à la hausse (actuellement, l'entreprise applique la politique de l'Etat en minimisant le prix de vente afin d'avoir la paix sociale)
- Faire des estimations de ventes afin de limiter les pertes financières liées à la non facturation des pertes (fraude)
- Mettre en place un système de surveillance pour limiter les fraudes.

### **Ouvrages**

1. A.KADDOURI ; « Cours de comptabilité financières selon les normes IAS/IFRS 2007 », Edition ENAG ,ALGER 2009
2. ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE « Contrôle de gestion : manuel et applications » 3ème Edition , Paris : Dunod 2010
3. ALAZARD.C et SEPARI.S « Contrôle de gestion manuel et application » 2 ème Edition : DUNOD 2007
4. ALAIN-CHARLES MARTINET, AHMED SILEM : « Lexique de gestion », 6ème Edition, Dalloz, Paris 2003
5. BARREAU Jean, DELAYAYE Jacqueline, « Gestion financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 1995
6. Béatrice et Francis Gandguillot, « L'analyse financière », 24ème édition , 2020-2021
7. BERLAND.N, « contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », Edition : Person, Paris, 2008
8. BOURGUIGNON « performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Edition : Economica, 1995
9. BOUQUIN HENRI, « Le contrôle de gestion », 8ème Edition, Dunod, Paris2008
10. B.LEDRUC. M « capital-compétence dans l'entreprise », Edition ESF, Paris ; 2007
11. BRIQUET F ; « Les plans de financement », Edition Economica, Paris 1997
12. BRNO Bachy, MICHEL sinon. « Analyse financier des comptes consolidés Normes IFRS », 2ème édition DUNOD, paris, 2009
13. CABANE PIERRE, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers", Paris : EYROLLES 2001
14. CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997,
15. C.ALAIN FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Cyrolles, 2008
16. CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome 1 », Edition Dunod, Paris, 1983
17. C..P LAVAND. R, « fond de roulement et politique financière », édition Dunod paris, 1971
18. 36. DORIATH B et GOUJET C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007

19. DEPALLESENE G ; JOBARP J, « Gestion financière de l'entreprise », 11ème édition, Paris,1997
20. E.COHEN, « Analyse financière », 6ème Edition Paris, 2006
21. FORGET JACK, Gestion budgétaire, Paris Edition d'organisation, 2005
22. 4FEMINIER. B & D. BOIX, [2003] ; « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003
23. GERVAIS,M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 199
24. GIRAUD.F,SAULPIC.O, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2eme Edition ; Paris 2004
25. GINLINGER, « Gestion financière de l'entreprise », Edition DALLOZ, 1991
26. Guerny, Guiriec et Lavergne « Tableau de bord de gestion », 1990
27. GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème Edition gualino lextenso, 2014-2015
28. Hubert B., « analyse financière », 2émé édition, Paris, DUNOD. 2002
29. HOAREAU, CHRISTIAN, Maitriser le diagnostic financier, 3ème Edition, Revue fiduciaire, 2008
30. HUBERT de la Bruslerie avec la collaboration de Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise », 4ème Edition : DUNOD
31. . KAPLAN. R & D. N ORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, AA
32. Lochard J, « la gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers » Edition : d'organisation, Paris 1998
33. M. LEROY , « Tableau de Bord au service de l'entreprise », Edition : des Organisation, 2001,
34. MARMUSE CHRISTIAN : « Performance, Encyclopédie de gestion », 2ème Edition Economica, Paris 1999
35. MAYER. J, « Gestion budgétaire », 9 ème Edition Bordas, Paris 1984
36. PASCAL FABRE et CATARINO THOMAS : « Management et contrôle de gestion »DSCG 3, DUNOD, 2007
37. PAUL PINTO, « La performance durable », Edition DUNPD, 2003
38. Pascale Recroix « Finance de l'entreprise» ,2ème édition, 2020,2021

39. PIERRE VOYER : « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance » 2ème Edition, presse de l'université du Québec, 1999
40. Pascale Recroix « Finance de l'entreprise» ,2ème édition, 2020,2021
41. PIGER P ; « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998
42. PEYRARD. Josette, Gestion Financière, 1ère édition, France 1990
43. PEYRARD. Josette, Gestion Financière, 1ère édition, France 1999
44. PASCALE Recroix , « Diagnostic financier de l'entreprise », 2ème édition ,2020-2021
45. R. AÏM , « Indicateurs et tableau de bord », Afnor éditions, 2011
46. QUINTART AIMABLE : « Planification financière, Encyclopédie de gestion », Article 120, 2ème Edition, 1997,
47. VIZZAVONA P, « gestion financière » ; 1ère édition, 1999

### **Revues et thèses**

1. BOURGUIGNON ANNICK: « peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999
2. LEBAS et EUSK Revue littérature du concept « Performance logistique » ; Un essai de synthèse, 2007
3. MENDOZA C & AL, Tableau de bord et balance scorecard quide de gestion RF, groupe revue fiduciaire, 2002
4. N. ANTHONY, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue. Finance & BI, n°24, 2010
5. R. BOURAIB 2015 <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/587/523>

### **Sites internet**

[https://direns.mines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/Module2\\_V2\\_17.html](https://direns.mines-paristech.fr/Sites/BasedelaCompta/module2/co/Module2_V2_17.html)

entreprendre.service-public.fr vérifié le 22 novembre 2022 - Direction de l'information légale et administrative (Première ministre)

<https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/P/Passif-non-courant>

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/passif-courant>

### ***CHAPITRE III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ Tizi-ouzou***

---

<https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/P/Passif-non-courant>

<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198391-bilan-fonctionnel-definition-exemple-cycles/>

<https://f2school.com/wp-content/> mars 2023

<https://agicap.com/fr/article/bilan-fonctionnel/>, Magali Mezerette,

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/ratios-danalyse-financiere/>,

<https://m2finances.org/index.php/>, le 25/06/2023

<https://www.maxicours.com/se/cours/la-rentabilite-economique-et-la-rentabilite-financiere>

<https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord/>

<https://www.compta-facile.com/construire-tableau-de-bord>

<https://theses.hal.science/tel-00475200/document>

## Table des matières

### Liste des abréviations

### Introduction générale1

### Chapitre 1 : Aspects théorique de la performance financière d'une entreprise

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la performance d'une entreprise.....</b>	<b>6</b>
1.1Définition de la performance.....	6
1.2Les typologies de la performance.....	7
1.2.1La performance organisationnelle .....	8
1.2.2La performance stratégique et la performance concurrentielle .....	8
1.2.3La performance humaine.....	8
1.3Les piliers et les déterminants de la performance d'une entreprise .....	9
1.4Les indicateurs de la performance.....	10
1.4.1Définition d'un indicateur .....	10
1.4.2Les différents indicateurs de la performance .....	11
1.4.2.1Les indicateurs financiers.....	11
1.4.2.2Les indicateurs de marché .....	11
1.4.2.3Les indicateurs organisationnels .....	12
1.5Objectifs de la performance .....	12
1.5.1Les dimensions de la performance .....	13
<b>Section 2 : Concepts de la performance financière .....</b>	<b>14</b>
2.1Définition de la performance financière.....	14
2.2Les critères de la performance financière.....	14
2.2.1 L'efficacité .....	15
2.2.2L'efficience.....	16

2.2.3 Les économies des ressources .....	17
2.2.4 qualité .....	17

**Section 3 : Les indicateurs de la performance financière .....19**

3.1 Les indicateurs de la performance financière .....	18
3.1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur .....	18
3.1.2 Les différents types d'indicateurs .....	19
3.1.2.1 Les indicateurs moyens .....	19
3.1.2.2 Les indicateurs de résultat .....	19
3.1.2.3 Les indicateurs de contexte .....	19
3.1.2.4 La rentabilité .....	19
3.1.2.5 La profitabilité .....	22
3.1.2.6 L'autofinancement .....	22

**Conclusion.....23**

**Chapitre II : Méthodes d'évaluations et d'analyse de la performance financière de l'entreprise.**

**Introduction .....25**

**Section1 : Les outils d'analyse de performance financière.....26**

1. Diagnostic financier .....	26
1.1 L'analyse de la structure financière : L'équilibre financier .....	26
1.1.1 Le bilan comptable .....	27
1.1.1.1 Structure du bilan comptable.....	27
1.1.1.2 Représentation du bilan comptable .....	28
1.1.2 Le bilan financier.....	30
1.1.2.1 Le passage du bilan comptable au bilan financier.....	31
1.1.2.2 La structure du bilan financier.....	31

1.1.2.3	Représentation du bilan financier.....	32
1.1.3	Le bilan fonctionnel.....	33
1.1.3.1	Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.....	33
1.1.3.2	Structure et présentation du bilan fonctionnel.....	41
1.2	Analyse par la méthode des ratios.....	41
1.2.1	Définition.....	41
1.2.2	Les différents types de ratio.....	41
1.2.2.1	Ratio de rentabilité.....	43
1.2.2.2	Ratio de liquidité.....	45
1.2.2.3	Ratio de structure.....	46
1.3	L'analyse de l'activité et de profitabilité.....	46
1.3.1	Définition de tableau de compte de résultat (TCR).....	46
1.3.2	Le solde intermédiaire de gestion (SIG).....	50
1.3.2.1	Les éléments de SIG.....	50
2	Le contrôle budgétaire.....	53
2.1	Définition du budget.....	54
2.2	Objectifs du budget.....	55
2.2.1	Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise.....	56
2.2.2	Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation.....	56
2.2.3	Les budgets sont des outils de contrôle.....	56
2.3	Les méthodes d'élaboration budgétaire.....	56
2.3.1	Les budgets imposés.....	56

2.3.2	Les budgets négociés.....	56
2.4	Les méthodes de budgétisation.....	57
2.4.1	Budget à base zéro.....	57
2.4.2	La budgétisation à base d'activité « ABB ».....	57
2.4.3	Les prévisions glissantes « Rolling For cast ».....	58
2.5	Typologies de budget .....	58
2.5.1	Le budget opérationnel.....	59
2.5.1.1	Le budget des ventes .....	59
2.5.1.2	Le budget de production.....	59
2.5.1.3	Le budget d'approvisionnements .....	60
2.5.2	Le budget d'investissement.....	61
2.5.3	Le budget de synthèse .....	62
2.5.3.1	Le budget de trésorerie .....	62
2.5.3.2	Construction de budget de trésorerie.....	62
3	Tableau de bord.....	66
3.1	Notions et définition du tableau de bord .....	66
3.2	Rôle et objectifs du tableau de bord .....	67
3.3	Dimension du tableau de bord.....	68
3.4	Les typologies du tableau de bord.....	69
3.4.1	Tableau de bord budgétaire .....	70
3.4.2	Tableau de bord opérationnel.....	70
3.4.3	Tableau de bord stratégique .....	71
3.5	Construction d'un tableau de bord .....	72

**Section 2 : Les déterminants et les étapes d'évaluation de la performance financière**  
.....73

2.1	Les déterminants de la performance financière.....	73
2.1.1	La politique financière de l'entreprise.....	73
2.1.2	La compétitivité.....	74
2.1.3	La création de valeur .....	74

2.2Le processus d'une mission d'évaluation d'une entreprise.....	75
--	----

**Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière..... 79**

3.1Modèle d'Altman .....	79
--------------------------	----

3.2 Modèle d'EVA de J.M. Stem et G.B. Stewart .....	80
---	----

**Conclusion..... 81**

**Chapitre III : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou**

**Introduction ..... 83**

**Sections 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ Tizi-Ouzou ..... 84**

1.1Historique et évolution de la SONELGAZ Tizi-Ouzou.....	84
---	----

1.2Présentation de l'organisme d'accueille.....	86
---	----

1.3Organisation de la direction de distribution d'électricité et de gaz de T-O .....	86
--	----

1.4Présentation de la division des finances et comptabilité .....	88
---	----

1.4.1Organisation de la DFC.....	88
----------------------------------	----

**Section 2 : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou :**

**Le diagnostic financier ..... 89**

2.1Représentation des bilans des exercices 2020, 2021 et 2022 .....	89
---	----

2.1.1Le bilan financier des exercices 2020, 2021 et 2022 .....	89
--	----

2.1.2Le bilan fonctionnel des exercices 2020, 2021 et 2022 .....	91
--	----

2.2L'analyse de la structure financière : L'équilibre financier .....	93
---	----

2.2.1 L'approche financière .....	93
-----------------------------------	----

2.2.2 L'approche fonctionnelle .....	95
--------------------------------------	----

2.3 L'analyse par les ratios.....	96
-----------------------------------	----

2.3.1Les ratios de solvabilité.....	97
-------------------------------------	----

2.3.2Les ratios de rentabilité .....	98
--------------------------------------	----

2.3.3 Les ratios de liquidité .....	99
-------------------------------------	----

2.4Analyse de l'activité.....	100
-------------------------------	-----

### **Section 3 : Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou :**

<b>Le budget et le tableau de bord.....</b>	<b>104</b>
3.1La gestion budgétaire au sein de la direction T-O.....	104
3.1.1 Présentation et analyse du budget d’investissement de la direction de distribution ..	104
3.1.2 Présentation et analyse du budget de vente de direction de distribution.....	106
3.1.3Présentation et analyse du budget de trésorerie de direction de distribution .....	107
3.2 Le tableau de bord .....	107
3.2.1 Tableau de bord de la clientèle.....	108
3.2.2Tableau de bord d’achat, vente, et perte.....	109
<b>Conclusion.....</b>	<b>111</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>112</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>114</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>118</b>

**Annexes**



## **Résumé**

L'analyse de la performance financière est une source d'informations comptable et financière d'une entreprise elle permet l'explication, l'identification de l'entreprise et l'appréciation de la santé de l'entreprise, par se états financières, les paramètres d'équilibre financier et l'analyse des ratios afin d'établir une conclusion et un jugement final de la performance financière de l'entreprise.

L'évaluation de la performance d'une entreprise reste un sujet essentiel. Il joue un rôle important dans le suivi des performances de l'entreprise et vérifie que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience.

Après avoir regroupé les informations et données nécessaires tel que les outils, techniques et méthodes d'analyse. Nous avons pu les appliquer au sein de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou. A travers l'analyse de la performance financière de l'entreprise durant les rois années 2020, 2021 et 2022.

## **Abstract**

The analyse of the financial performance is a source of accounting and financial information of a company. It allows the explanation, the identification of the company and the assensment of the heath of the company, by its financial statements, financial balance parameters and ratio analysis in order to establish a conclusion and a final judgment on the financial performance of the company.

Evaluating a company's performance remains an essential subject; It plays an important role in monitoring the performance of the business and verifies that resource are obtained and used effectively and efficiently.

After having gathered the necessary information and data, establish the tools, techniques and methods of analysis. We were able to apply them to his, the SONELGAZ of Tizi-Ouzou. Through the analysis of the financial performance of the company during the last three years 2020, 2021 and 2022.



CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28		6,158,930.28	0.00
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains		22,632,418.86	19,662,886.48	2,969,532.38	3,314,300.98
Constructions (Batiments et ouvrages)		684,838,857.82	149,100,563.86	535,738,293.96	537,595,889.46
Installations techniques, matériel et outillage		42,324,728,300.01	17,041,742,235.04	25,282,986,064.97	24,340,895,026.95
Autres immobilisations corporelles		4,792,104,981.35	2,068,154,043.44	2,723,950,937.91	2,655,661,082.32
<b>Immobilisations en cours</b>		4,227,278,119.57		4,227,278,119.57	4,852,399,073.32
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					

Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		52,072,478,608.29	19,278,659,728.82	32,793,818,879.47	32,404,602,373.43
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		35,002,708.05		35,002,708.05	2,287,129.00
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		6,469,612,880.77	1,818,734,402.84	4,650,878,477.93	4,287,025,211.05
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		84,059,880.21	5,403,355.05	78,656,525.16	32,202,692.30
Impôts		310,913,896.01		310,913,896.01	278,031,147.40
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		278,863,371.22	621,996.16	278,241,375.06	1,008,855,183.07
<b>compte transitoire**</b>		0.00		0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		7,178,452,736.26	1,824,759,754.05	5,353,692,982.21	5,608,401,362.82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		59,250,931,344.55	21,103,419,482.87	38,147,511,861.68	38,013,003,736.25



SOCIETESONELGAZ-Distribution

EXERCICE2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497,120,897.26	497,120,897.26
<b>Résultat net</b>		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5,748,450.63	5,748,450.63
<b>compte de liaison**</b>		27,356,663,959.33	26,969,640,323.21
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		27,859,533,307.22	27,472,509,671.10
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		159,034,519.11	154,491,057.67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6,074,470,620.19	6,040,159,589.82
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6,233,505,139.30	6,194,650,647.49
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,284,128,266.32	2,097,499,145.82

Impôts		353,970,551.93	251,395,563.90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	0.00
Autres dettes		2,415,962,062.55	1,996,948,707.94
Trésorerie passif		412,534.36	0.00
<b>compte transitoire**</b>		0.00	0.00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		4,054,473,415.16	4,345,843,417.66
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38,147,511,861.68	38,013,003,736.25



**Annexe : 03**

**SOCIETES ONELGAZ-Distribution**  
**CENTRE DD TIZI OUZOU**

**EXERCICE 2021**  
**DATE**

<b>BILAN ACTIF</b>		<b>Définitif</b>			
<b>ACTIF</b>	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28	2,052,976.76	4,105,953.52	6,158,930.28
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains		22,632,418.86	20,007,655.10	2,624,763.76	2,969,532.38
Constructions (Batiments et ouvrages)		735,001,977.15	180,351,818.60	554,650,158.55	535,738,293.96
Installations techniques, matériel et outillage		45,939,797,048.99	18,753,020,957.62	27,186,776,091.37	25,282,986,064.97
Autres immobilisations corporelles		5,104,338,548.79	2,286,659,817.70	2,817,678,731.09	2,723,950,937.91
<b>Immobilisations en cours</b>		3,115,525,050.92		3,115,525,050.92	4,227,278,119.57
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence entreprises associées					

Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		54,938,190,975.39	21,242,093,225.78	33,696,097,749.61	32,793,818,879.47
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2,209,932.22		2,209,932.22	35,002,708.05
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		6,991,405,069.77	2,569,385,927.31	4,422,019,142.46	4,650,878,477.93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		171,803,380.69	5,373,668.61	166,429,712.08	78,656,525.16
Impôts		165,938,243.11		165,938,243.11	310,913,896.01
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		155,651,830.22	2,149,102.79	153,502,727.43	278,241,375.06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		7,487,008,456.01	2,576,908,698.71	4,910,099,757.30	5,353,692,982.21
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		62,425,199,431.40	23,819,001,924.49	38,606,197,506.91	38,147,511,861.68





## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497,120,897.26	497,120,897.26
<b>Résultat net</b>		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5,748,450.63	5,748,450.63
<b>compte de liaison**</b>		26,421,555,391.64	27,356,663,959.33
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		26,924,424,739.53	27,859,533,307.22
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		170,020,314.04	159,034,519.11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6,442,376,453.25	6,074,470,620.19
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6,612,396,767.29	6,233,505,139.30
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,507,975,731.49	1,284,128,266.32
Impôts		404,496,287.51	353,970,551.93
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	0.00
Autres dettes		3,156,903,981.09	2,415,962,062.55

Trésorerie passif		0.00	412,534.36
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5,069,376,000.09	4,054,473,415.16
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38,606,197,506.91	38,147,511,861.68



## Annexe : 05

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28	4 105 953,52	2 052 976,76	4 105 953,52
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	20 352 423,70	2 279 995,16	2 624 763,76
Constructions (Batiments et ouvrages)		870 450 307,83	200 445 967,81	670 004 340,02	554 650 158,55
Installations techniques, matériel et outillage		47 471 171 791,85	20 488 177 268,79	26 982 994 523,06	27 186 776 091,37
Autres immobilisations corporelles		4 874 843 900,83	2 181 074 331,71	2 693 769 569,12	2 817 678 731,09
<b>Immobilisations en cours</b>		3 930 116 316,39		3 930 116 316,39	3 115 525 050,92
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					

<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		57 190 110 666,44	22 894 155 945,53	34 295 954 720,91	33 696 097 749,61
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3 340 569,38		3 340 569,38	2 209 932,22
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		4 594 897 985,78	686 429 558,75	3 908 468 427,03	4 422 019 142,46
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		145 882 600,69	2 901 563,41	142 981 037,28	166 429 712,08
Impôts		190 795 617,27		190 795 617,27	165 938 243,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		102 727 685,42	529 749,94	102 197 935,48	153 502 727,43
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		5 037 644 458,54	689 860 872,10	4 347 783 586,44	4 910 099 757,30
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		62 227 755 124,98	23 584 016 817,63	38 643 738 307,35	38 606 197 506,91

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0.00	497,120,897.26
<b>Résultat net</b>		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0.00	5,748,450.63
<b>compte de liaison**</b>		26,408,685,629.60	26,421,555,391.64
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		26,408,685,629.60	26,924,424,739.53
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		184,673,852.87	170,020,314.04
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6,781,133,609.76	6,442,376,453.25
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6,965,807,462.63	6,612,396,767.29
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,336,355,213.52	1,507,975,731.49
Impôts		443,450,399.39	404,496,287.51

Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	0.00
Autres dettes		3,463,336,317.91	3,156,903,981.09
Trésorerie passif		26,103,284.30	0.00
<b>compte transitoire**</b>		0.00	0.00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5,269,245,215.12	5,069,376,000.09
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38,643,738,307.35	38,606,197,506.91

dimanche 04 juin



**COMPTE DE RESULTAT PAR  
NATURE**

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		8,172,957,260.68	8,709,030,604.11
Prestations fournies production energie et matériel		1,121,041.11	-43,923,996.45
Production immobilisée		0.00	12,116,247.28
Subvention d'exploitation		0.00	
Prestations reçues production energie et matériel		-4,542,189,297.63	-4,873,138,759.81
<b>I - Production de l'exercice</b>		3,631,889,004.16	3,804,084,095.13
Achats consommés		-71,522,464.05	-99,898,027.45
Services extérieures et autres consommations		-557,824,938.39	-672,193,978.42
Prestations reçues services		-1,551,924,334.37	-1,566,936,198.42
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		-2,181,271,736.81	-2,339,028,204.29
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1,450,617,267.35	1,465,055,890.84
Charges de personnel		-1,680,899,606.68	-1,565,037,777.55
Impôts, taxes et versements assimilés		-171,961,754.29	-168,619,281.01
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		-402,244,093.62	-268,601,167.72
Autres produits opérationnels		216,754,313.89	212,636,681.19
Autres charges opérationnelles		-20,451,805.09	-7,388,242.61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-3,274,750,390.45	-1,631,226,645.57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0.00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		243,154,006.74	58,255,276.64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0.00	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		-3,237,537,968.53	-1,636,324,098.07
Charges financières		-18.44	-15.28
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		-18.44	-15.28
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		-3,237,537,986.97	-1,636,324,113.35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8,633,986,622.42	8,948,114,812.77
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-11,871,524,609.39	10,584,438,926.12
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-3,237,537,986.97	-1,636,324,113.35
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0.00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		-3,237,537,986.97	-1,636,324,113.35



# Annexe 08

SOCIÉTÉ Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE

2021

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8,529,082,876.23	8,172,957,260.68
Prestations fournies production énergie et matériel		189,540,235.35	1,121,041.11
Subvention d'exploitation		0.00	
Prestations reçues production énergie et matériel		-5,000,105,425.48	-4,542,189,297.63
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>3,718,517,686.10</b>	<b>3,631,889,004.16</b>
Achats consommés		-158,034,913.82	-71,522,464.05
Services extérieures et autres consommations		-598,988,325.93	-557,824,938.39
Prestations fournies services		-18,364,586.00	0.00
Prestations reçues services		-1,621,119,750.84	-1,551,924,334.37
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>-2,396,507,576.59</b>	<b>-2,181,271,736.81</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1,322,010,109.51</b>	<b>1,450,617,267.35</b>
Charges de personnel		-2,060,303,889.32	-1,680,899,606.68
Impôts, taxes et versements assimilés		-178,750,587.49	-171,961,754.29
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-917,044,367.30</b>	<b>-402,244,093.62</b>
Autres produits opérationnels		276,936,325.82	216,754,313.89
Autres charges opérationnelles		-31,803,835.21	-20,451,805.09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-3,208,776,278.95	-3,274,750,390.45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0.00	

Reprise sur pertes de valeur et provisions		6,876,102.13	243,154,006.74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0.00	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		-3,873,812,053.51	-3,237,537,968.53
Charges financières		-21,866.46	-18.44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		-21,866.46	-18.44
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		-3,873,833,919.97	-3,237,537,986.97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8,984,070,953.53	8,633,986,622.42
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-12,857,904,873.50	-11,871,524,609.39

<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-3,873,833,919.97	-3,237,537,986.97
Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0.00	
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0.00	0.00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		-3,873,833,919.97	-3,237,537,986.97



CENTRE DD TIZI OUZOU

**COMPTE DE RESULTAT  
PAR NATURE**

	note	2021	2022
Ventes et produits annexes		8,529,082,876.23	10,035,908,427.81
Production immobilisée		0.00	331,188.72
Subvention d'exploitation			0.00
<b>I - Production de l'exercice</b>		8,529,082,876.23	10,036,239,616.53
Achats consommés		-158,034,913.82	-214,282,583.58
Prestations reçues production energie et matériel		-5,000,105,425.48	-6,245,340,012.39
Prestations fournies production energie et matériel		189,540,235.35	460,138,369.09
Services extérieures et autres consommations		-598,988,325.93	-585,623,290.72
Prestations fournies services		-18,364,586.00	0.00
Prestations reçues services		-1,621,119,750.84	-1,538,377,241.10
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		-7,207,072,766.72	-8,123,484,758.70
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1,322,010,109.51	1,912,754,857.83
Charges de personnel		-2,060,303,889.32	-2,258,446,862.39
Impôts, taxes et versements assimilés		-178,750,587.49	-133,287,353.51
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		-917,044,367.30	-478,979,358.07
Autres produits opérationnels		276,936,325.82	473,122,106.38
Autres charges opérationnelles		-31,803,835.21	-138,731,049.74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-3,208,776,278.95	-2,374,659,711.38
Charges d'amortissement et autres provisions reçues			0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6,876,102.13	2,163,655,225.06
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies			0.00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		-3,873,812,053.51	-355,592,787.75
Charges financières		-21,866.46	-22.17
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		-21,866.46	-22.17
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		-3,873,833,919.97	-355,592,809.92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8,984,070,953.53	13,133,155,317.06
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-12,857,904,873.50	-13,488,748,126.98
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-3,873,833,919.97	-355,592,809.92
Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies			0.00
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0.00	0.00





## ANNEXE :11

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE 45223.43843750004

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2022	2021
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		7 512 808 777,61	7 024 339 974,48
Autres encaissements		48 242 835,95	189 001 196,26
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		658 959 200,41	672 805 300,29
Autres décaissements		651 260 401,45	769 596 433,16
Intérêts et autres frais financiers payés		2 248 973,19	1 816 022,38
Autres impôts payés		286 182 542,00	242 035 846,00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		5 962 400 496,51	5 527 087 568,91
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		5 962 400 496,51	5 527 087 568,91
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 961 133 201,54	2 649 448 650,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 2 961 133 201,54	- 2 649 448 650,20
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		3 953 145,23	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
<b>inter-unité encaissements</b>		6 261 772 928,31	5 387 578 308,36
<b>inter-unité décaissements</b>		13 704 787 948,17	12 042 233 973,19
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 7 439 061 874,63	- 6 654 655 664,83
<b>Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 4 437 794 579,66	- 3 777 016 746,12
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		155 651 830,22	278 450 836,86
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		76 624 401,12	155 651 830,22
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 79 027 429,10	- 122 799 006,64

**SOCIETE** SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020  
**CENTRE** DD TIZI OUZOU **DATE**

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)**

Définitif

	note	2020	2019
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		5 970 604 307,34	10 058 732 983,64
Autres encaissements		339 844 436,57	18 703 615,05
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		539 390 220,58	814 323 545,02
Autres décaissements		619 053 573,14	423 406 289,77
Intérêts et autres frais financiers payés		1 498 505,46	1 715 551,72
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		126 261 112,91	171 264 315,74
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		5 024 245 331,82	8 666 726 896,44
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		5 024 245 331,82	8 666 726 896,44
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 054 928 758,80	2 908 590 489,82
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 3 054 928 758,80	- 2 908 590 489,82
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	11 412 367,27
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
<b>inter-unité encaissements</b>		5 311 968 163,49	4 362 230 703,75
<b>inter-unité décaissements</b>		10 980 258 243,76	9 889 647 537,61
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 5 668 290 080,27	- 5 516 004 466,59
<b>Ecart dû à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00	- 1 895 781,74
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>- 3 698 973 507,25</b>	<b>240 236 158,29</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 009 477 179,23	769 241 020,94
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		278 450 836,86	1 009 477 179,23
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>- 731 026 342,37</b>	<b>240 236 158,29</b>

<b>TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)</b>
---

Définitif

	not	2021	2020
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		7 024 339 974,48	5 970 604 307,34
Autres encaissements		189 001 196,26	339 844 436,57
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		672 805 300,29	539 390 220,58
Autres décaissements		769 596 433,16	619 053 573,14
Intérêts et autres frais financiers payés		1 816 022,38	1 498 505,46
Autres impôts payés		242 035 846,00	126 261 112,91
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		2 649 448 650,20	3 054 928 758,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>		- 2 649 448 650,20	- 3 054 928 758,80
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
<b>inter-unité encaissements</b>		5 387 578 308,36	5 311 968 163,49
<b>inter-unité décaissements</b>		12 042 233 973,19	10 980 258 243,76
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 6 654 655 664,83	- 5 668 290 080,27
<b>Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 3 777 016 746,12	- 3 698 973 507,25
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		278 450 836,86	1 009 477 179,23
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		155 651 830,22	278 450 836,86
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 122 799 006,64	- 731 026 342,37

**Clientèle électricité décembre 2021**Apport

	2020		2021		Objectif 2021	évol° (%)	Réal (%)
		Cumul		Cumul			
<b>Total</b>		<b>16 282</b>		<b>14 882</b>	14 692	-8,60	101,29
<b>BT</b>		<b>16264</b>		<b>14829</b>	14 660	-8,82	101,15
<b>MT</b>		<b>18</b>		<b>53</b>	32	194,44	165,63

Nombre

	2020	2021	évol° (%)
<b>Total</b>	<b>432 667</b>	<b>446 131</b>	<b>3,11</b>
<b>BT</b>	<b>431 222</b>	<b>444 645</b>	<b>3,11</b>
<b>AO</b>	<b>420 523</b>	<b>433 602</b>	<b>3,11</b>
<b>FSM</b>	<b>10 699</b>	<b>11 043</b>	<b>3,22</b>
<b>MT</b>	<b>1 445</b>	<b>1 486</b>	<b>2,84</b>

- $BT = AO + FSM$

**Clientèle Gaz décembre 2021**Apport

	2020		2021		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
<b>Total</b>	<b>4237</b>	<b>26294</b>	<b>2715</b>	<b>19436</b>	22 578	-26,08	86,08
<b>BP</b>	<b>4233</b>	<b>26282</b>	<b>2710</b>	<b>19420</b>	22 560	-26,11	86,08
<b>MP</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	18	33,33	88,89

Nombre

	2020	2021	évol° (%)
<b>Total</b>	<b>263 793</b>	<b>282 000</b>	<b>6,90</b>
<b>BP</b>	<b>263 557</b>	<b>281 750</b>	<b>6,90</b>
<b>AO</b>	<b>260 954</b>	<b>278 966</b>	<b>6,90</b>
<b>FSM</b>	<b>2 603</b>	<b>2 784</b>	<b>6,95</b>
<b>MP</b>	<b>236</b>	<b>250</b>	<b>5,93</b>

## Achats, ventes et pertes électricité au mois de décembre 2021



Décembre 2021	Mois			Cumul			Obj2021	Tx real
	2020	2021	évol°(%)	2020	2021	évol°(%)		
<b>Total (GWh)</b>	127,78	117,30	-8,20	1450,65	1475,52	1,71	1 645,2	89,7
<b>BT</b>	81,61	80,71	-1,10	1007,84	1070,09	6,18	1 164,7	91,9
<b>AO</b>	68,93	68,41	-0,76	900,58	960,58	6,66	1 048,2	91,6
<b>FSM</b>	12,68	12,31	-2,95	107,26	109,50	2,10	116,5	94,0
<b>MT</b>	46,17	36,59	-20,75	442,81	405,43	-8,44	480,5	84,4
<b>Achats Nets</b>	146,12	138,42	-5,27	1620,45	1632,72	0,76	1 824,0	89,5
<b>Perte (GWh)</b>	18,34	21,12	15,15	169,81	157,21	-7,42	178,8	87,9
<b>Perte (%)</b>	12,55	15,26	2,71	10,48	9,63	-0,85	9,8	-0,17

## Clientèle électricité Décembre 2022

<u>Apport</u>	2021		2022		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
		Cumul		Cumul			
<b>Total</b>		14 882		18 170	15 529	22,09	117,01
<b>BT</b>		14 829		18 120	15 494	22,19	116,95
<b>MT</b>		53		50	35	-5,66	142,86

<u>Accroissement</u>	2021		2022		évol° (%)
		Cumul		Cumul	
<b>Total</b>		13 464		12 133	-9,89
<b>BT</b>		13 423		12 098	-9,87
<b>AO</b>		13 079		11 656	-10,88
<b>FSM</b>		344		442	28,49
<b>MT</b>		41		35	-14,63

<u>Nombre</u>	2021	2022	évol° (%)
	<b>Total</b>	446 131	458 264
<b>BT</b>	444 645	456 743	2,72
<b>AO</b>	433 602	445 258	2,69
<b>FSM</b>	11 043	11 485	4,00
<b>MT</b>	1 486	1 521	2,36

## Clientèle Gaz Décembre 2022

<u>Apport</u>	2021		2022		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
		Cumul		Cumul			
<b>Total</b>		19 436		18 826	22 073	-3,14	85,29
<b>BP</b>		19 420		18 812	22 058	-3,13	85,28
<b>MP</b>		16		14	15	-12,50	93,33

<u>Accroissement</u>	2021		2022		évol° (%)
		Cumul		Cumul	
<b>Total</b>		18 207		16 979	-6,74
<b>BP</b>		18 193		16 968	-6,73
<b>AO</b>		18 012		16 843	-6,49
<b>FSM</b>		181		125	-30,94
<b>MP</b>		14		11	-21,43

<u>Nombre</u>	2021	2022	évol° (%)
	<b>Total</b>	282 000	298 979
<b>BP</b>	281 750	298 718	6,02
<b>AO</b>	278 966	295 809	6,04
<b>FSM</b>	2 784	2 909	4,49
<b>MP</b>	250	261	4,40

## Achats, ventes et pertes électricité au mois de Décembre 2022

Décembre	Cumul			Obj2022	Tx real
	2021	2022	évol°(%)		
<b>Total (GWh)</b>	1 475,52	1 563,52	5,96	1 647,00	94,93
<b>BT</b>	1 070,09	1 122,59	4,91	1 186,90	94,58
<b>AO</b>	960,58	1 011,53	5,30	1 065,48	94,94
<b>FSM</b>	109,50	111,06	1,42	121,42	91,47
<b>MT</b>	405,43	440,93	8,76	460,10	95,83
<b>Achats Nets</b>	1 632,66	1 716,55	5,14	1 814,88	94,58
<b>Perte (GWh)</b>	157,15	153,03	- 2,62	167,88	91,15
<b>Perte (%)</b>	9,63	8,91	-0,71	9,25	-0,34

## **Résumé**

L'analyse de la performance financière est une source d'informations comptable et financière d'une entreprise elle permet l'explication, l'identification de l'entreprise et l'appréciation de la santé de l'entreprise, par ses états financiers, les paramètres d'équilibre financier et l'analyse des ratios afin d'établir une conclusion et un jugement final de la performance financière de l'entreprise.

L'évaluation de la performance d'une entreprise reste un sujet essentiel. Il joue un rôle important dans le suivi des performances de l'entreprise et vérifie que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience.

Après avoir regroupé les informations et données nécessaires tel que les outils, techniques et méthodes d'analyse. Nous avons pu les appliquer au sein de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou. A travers l'analyse de la performance financière de l'entreprise durant les trois années 2020, 2021 et 2022.

## **Abstract**

The analyse of the financial performance is a source of accounting and financial information of a company. It allows the explanation, the identification of the company and the assessment of the health of the company, by its financial statements, financial balance parameters and ratio analysis in order to establish a conclusion and a final judgment on the financial performance of the company.

Evaluating a company's performance remains an essential subject; It plays an important role in monitoring the performance of the business and verifies that resources are obtained and used effectively and efficiently.

After having gathered the necessary information and data, establish the tools, techniques and methods of analysis. We were able to apply them to his, the SONELGAZ of Tizi-Ouzou. Through the analysis of the financial performance of the company during the last three years 2020, 2021 and 2022.