

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACUTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIAES ET DE
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention de diplôme de master en science financière et
comptabilité

Option : Audit et Contrôle de Gestion

THEME

LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE LA
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

CAS DE A SONELAGAZ DE TIZI OUZOU

Présenté par :

- MERAOUI Fatiha
- IKHELIF Malika

Encadré par :

- ASMANI Arezki

Soutenu devant le Jury composé de :

- | | | |
|-------------------------------|-------|--------------|
| - M. SAIDANI Zahir, MAA, | UMMTO | Président |
| - M. ASMANI Arezki, MCA, | UMMTO | Rapporteur |
| - Mme. REMIDI Djoummana, MAA, | UMMTO | Examinatrice |

2024

Remerciements

Nous remercions Dieu pour nous avoir donné la volonté et le plaisir de réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude toute particulière à M. ASMANI, notre promoteur, pour sa disponibilité, sa patience, et ses précieux conseils tout au long de ce parcours.

Nos remerciements vont également à l'entreprise SONELGAZ PLUS particulièrement l'unité de distribution de Tizi Ouzou pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer notre stage, avec une mention spéciale à Monsieur HADJ TAHAR M. pour son aide précieuse, ainsi qu'à toute l'équipe pour leur soutien et leur patience tout au long de cette expérience.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement Madame BOUGHANEM.F et RIAT.L pour leurs soutiens précieux durant la réalisation de ce mémoire.

Nous souhaitons également exprimer nos sincères considérations et remerciements aux membres du jury qui nous honorent par leur présence. Merci d'avoir accepté d'examiner ce travail et d'y consacrer votre temps pour son évaluation.

Dédicaces

En toute modestie et en toute reconnaissance, je dédie tous mes efforts traduits dans ce mémoire à mon père, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A ma chère mère que dieu la arde pour moi je te dédie ce mémoire avec tout mon amour et ma reconnaissance.

A mon cher mari pour ton soutien indéfectible, et ta patience infinie.

Ta présence à mes côtés m'a donné la force et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.

Merci de croire en moi, même dans les moments de doute. Ce mémoire est autant le tien que le mien.

A mes frères

Pour votre soutien indéfectible, vos encouragements constants, et les moments de joie partagés.

À mes amis et collègues, pour leur aide précieuse, leur compréhension et leur soutien

Malika

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents,
qui m'ont toujours guidé vers la réussite*

*A mon mari et mes enfants
pour leurs encouragements permanents et leur
soutien moral.*

*A mes chers frères et sœurs,
je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de
succès et que Dieu, le plus puissant, vous protège et
vous garde.*

*A mes nièces et mes neveux
je vous souhaite un avenir radieux plein de réussite.*

Fatiha

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisés

BFR : Besoin Fond de roulement

CA : Chiffre d’Affaire

CAF : Capacité d’Autofinancement

CBT : concours bancaire de trésorerie

CG : contrôle de gestion

CP : Capitaux Propre

CPt : Capitaux permanents

CR : Compte de Résultat

DCT : Dettes à Court Terme

DD : Direction de Distribution

D.E.E : Division d’Exploitation d’Electricité

D.E.E : Division d’Exploitation d’Electricité

DF : Dettes Financières

D.F.C : Division Finance et Comptabilité

DGSI : Division Gestion Des Systèmes Informatiques

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

D.R.C : Division Relations Commerciales

D.R.H : Division Ressource Humaine

D.T.E : Division Technique d’électricité

OS : Operateur de Système

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EGA : Electricité et Gaze Algérienne

EPIC : Etablissement Publique à Caractère Industriel

EVA : Economie Value Added

FP : Fonds Propres

FRN : Fonds de Roulement Net

GRTE : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport de l'Electricité.

GRTG : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz.

HT : Hors taxes

K : Capital Investis

MC : Marge commerciale

R : Taux des Rendements des capitaux investis

Rc : Rentabilité commerciale

RCAI : résultat courant avant impôt.

Re : Rentabilité économique

REHCPF: Résultat d'Exploitation Hors Charges et Produits Financiers

Rf : Rentabilité financière

RExc : résultat exceptionnel RNE : résultat net de l'exercice

SAEF: Société Algérienne d'Eclairage et de Force

SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.

SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.

SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.

SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

SPA : Société Par Action

SPE : Société Algérienne de Production d'Electricité

TCR : Tableau du Compte de Résultat

TN : Trésorerie Nette

TTC : Tout Taxes Compris

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisés

VR : Valeur Réalisable

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre1 : généralités et évolution du contrôle de gestion	
Introduction.....	3
Section 1 : concepts et définition du contrôle de gestion	3
1) Historique et évolution du contrôle de gestion.....	3
2) Définition et mission du contrôle de gestion.....	5
3) Les acteurs du contrôle de gestion.....	
4) Les types du contrôle de gestion.....	9
5) Les conditions de réussite des objectifs du contrôle de gestion	11
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion et la prise de décision.....	13
1) La comptabilité générale.....	13
2) La comptabilité analytique.....	15
3) Le contrôle budgétaire	
4) Le tableau de bord.....	22
5) Le reporting.....	24
Conclusion.....	26
Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes	27
Introduction.....	27
Section 1 : Notions générale sur la performance.....	27
1) Définition de la performance.....	27
2) Les types de la performance.....	29
3) Les indicateurs de la performance.....	32
4) Les objectifs de la performance.....	33
Section 2 : les facteurs de la performance.....	34
1) Les facteurs internes.....	35

2) Les facteurs externes.....	37
3) Le contrôle de gestion et la performance.....	39
Section3 : Les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière	40
1) Le budget	41
2) Les états financiers.....	41
3) Les ratios de mesure de la performance financière	52
Conclusion	57
Chapitre 3 : Mesure de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou	
Introduction	58
Section 1 : Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil SONELAZ	58
1) Historique.....	58
2) Organisation générale du groupe SONELGAZ	61
3) Les activités du groupe SONELGAZ	63
4) Les divisions de la direction de distribution de Tizi Ouou	64
Section 2 : Evaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ	67
1) Elaboration des états financiers	67
2) Détermination de la capacité financière	85
3) Analyse des ratios.....	87
4) Recommandations.....	90
Conclusion	91
Conclusion générale	93
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Les annexes	

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Face à la complexité croissante de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et l'augmentation de l'incertitude qui en résulte, la fonction de contrôle de gestion est devenue inéluctable pour l'amélioration de la performance financière de toute entreprise.

L'évolution du contrôle de gestion a traversé plusieurs phases importantes au fil du temps. Au départ, il s'agissait principalement d'un outil de suivi budgétaire. Cependant, au fil des années, il a élargi son champ d'action pour renforcer la performance globale de l'organisation. T NOBRE, D. RISKAL (2003).

Le sujet de la performance financière demeure un très pertinent et d'une valeur considérable. De ce fait, nous avons jugé judicieux dans notre travail de mettre en lumière la manière avec laquelle le contrôle de gestion pourrait contribuer à la réalisation d'une performance financière. Le rôle principal de ce mémoire est d'explorer et de mettre en lumière la manière avec laquelle le contrôle de gestion pourrait contribuer à l'amélioration de la performance financière.

Explicitement, l'objet de notre travail s'articule autour du questionnement suivant : **comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la performance financière d'une entreprise donnée ?**

Et ce, en prenant comme cas pratique la direction de distribution de SONEGAS de Tizi-Ouzou.

Les hypothèses de la recherche

Pour mener à terme notre travail et apporter les éclaircissements convoités en relation avec notre objet de recherche, nous avons préconisé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion contribue de manière significative à l'amélioration de la performance financière. F.. MEYSSONNIER et R.DASTER(2008)

Hypothèse 2 : L'utilisation d'indicateurs de performance financière dans le contrôle de gestion permet une prise de décision éclairée, influençant positivement la performance financière.

Introduction générale

Méthodologie de la recherche

Pour effectuer notre recherche, nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique. Notamment, la réalisation d'une étude documentaire et une analyse des documents fournis par l'entreprise SONELGAZ, à savoir, les états financiers et le solde intermédiaire de gestion...

Structure de la recherche

Pour mener à bien notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la définition du contrôle de gestion, à son évolution au fil du temps, ainsi qu'à la présentation des principaux outils qui le composent.

Dans le deuxième chapitre nous allons présenter les concepts fondamentaux et les origines de la performance. Ensuite, nous approfondissons l'étude de la performance financière, en identifiant les principaux outils et supports nécessaires à notre analyse.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas pratique portant sur la direction de distribution de SONELGAZ Tizi-Ouzou. Nous y présenterons l'organisme d'accueil et réaliserons une analyse de la performance et de cette entreprise en se basant sur les documents fournis par cette entreprise.

Enfin, ce travail s'achèvera par une synthèse dans laquelle nous tenterons d'apporter des réponses à la problématique de recherche posée en début d'étude, tout en formulant des recommandations.

Chapitre 1 :

Généralités et

évolution du

contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion (CG) est une fonction essentielle dans une entreprise, visant à assurer la performance et la pérennité de celle-ci. Son rôle principal est de mettre en place des outils de mesure, de suivi et d'analyse, permettant de piloter efficacement l'activité de l'organisation. Son objectif est de garantir que les ressources sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

Dans ce chapitre structuré en trois sections, nous allons aborder les éléments clés du CG :

- La première section sera consacrée aux concepts et définition du CG ;
- La deuxième sera réservée aux conditions de réussite du CG;
- La troisième sera orientée vers la relation entre le CG et la prise de décision.

On comprenant cette fonction, nous serons en mesure de mieux comprendre son importance et son impact sur la performance globale et particulièrement sur la performance financière de l'entreprise.

Section1 : Concepts et définition du contrôle de gestion

1. Historique et évolution du contrôle de gestion

1.1.Historique

Le contrôle de gestion a évolué dans le temps pour devenir un élément crucial de la gestion d'une entreprise et un outil primordial pour assurer sa performance, cela permet de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les ressources et de s'adapter aux changements du marché, ce qui est important pour assurer la croissance et la compétitivité à long terme de l'entreprise.

En effet, la fonction de contrôle de gestion a émergé aux Etats-Unis au début du 20^e siècle, notamment avec l'essor de l'industrialisation et l'adoption de méthodes de gestion scientifique par des entreprises telles que Ford et General Electric. Bien que relativement récente par rapport à d'autres fonctions de gestion, comme la comptabilité ou le marketing, le contrôle de gestion a gagné en importance au fil du temps en raison de la complexité croissante des entreprises et de leur environnement concurrentiel.

La création de l'institut des contrôleurs institués d'Amérique en 1931 marque un jalon important dans l'histoire du contrôle de gestion. Depuis lors, cette discipline n'a cessé de se développer et d'évoluer, s'adaptant aux besoins changeants des entreprises et aux avancées technologiques. Sa jeunesse relative en fait effectivement un domaine dynamique et en constante évolution, où de nouvelles pratiques et méthodologies sont constamment développées pour répondre aux défis contemporains des entreprises.

1.2.L'évolution du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a considérablement évolué au fil des années pour devenir une fonction très importante dans chaque organisme. Voici un bref aperçu chronologique de son évolution depuis son première apparition.

- **Début du 20^e siècle** : Emergence du contrôle de gestion aux Etats-Unis, notamment avec l'adoption de méthodes de gestion scientifique par des entreprises telles que Ford et General Electric. La fonction de contrôle de gestion était souvent confondue avec celle de l'expert-comptable et était principalement axée sur les aspects financiers et comptables de l'entreprise.
- **Années 1930-1940** : Création de l'institut des contrôleurs institués d'Amérique en 1931, marquant une étape importante dans la formalisation de la discipline du contrôle de gestion. Au cours de cette période, on a commencé à *reconnaitre* la nécessité d'élargir le rôle du contrôle de gestion au-delà de la simple comptabilité.
- **Années 1940-1950** : Des ouvrages tels que celui de David Anderson en 1947 ont mis en lumière l'importance d'étendre le rôle du contrôle de gestion pour inclure des aspects opérationnels et stratégiques de l'entreprise. La conception du contrôle moderne de **Steve Goldfuss** en 1949 a également contribué à cette évolution en soulignant le rôle stratégique que le contrôle de gestion peut jouer dans la gestion efficace des entreprises.
- **Années 1960-1970** : Le contrôle de gestion continue de se développer et de s'affirmer en tant que discipline distincte au sein des entreprises. Des concepts tels que le contrôle de gestion par objectifs (CGO) développé par Robert N. Anthony et David P. Campbell en 1963 ont contribué à renforcer l'importance du contrôle de gestion comme outil de gestion stratégique.
- **Années 1980-1990** : l'avènement des systèmes d'information de gestion a permis une transformation significative du CG, avec l'utilisation croissante de systèmes informatisés pour collecter, analyser et communiquer des informations pertinentes pour la prise de décision.
- **Année 2000 à aujourd'hui** : Le CG a continué d'évoluer avec l'émergence des nouvelles tendances telles que le CG agile, axé sur la flexibilité et l'adaptabilité aux changements rapides de l'environnement des affaires.

Ces évolutions au fil du temps a permis au CG de devenir un outil stratégique pour la prise de décision au sein des entreprises et une fonction essentielle visant à assurer sa performance et sa rentabilité.

2. Définition et mission du contrôle de gestion

Le CG est une discipline qui se situe à la croisée de la gestion, de la comptabilité et de l'économie. De nombreux économistes et théoriciens de la gestion ont contribué à définir et à développer le contrôle de gestion en tant que domaine d'étude et de pratique. En tant que fonction de l'entreprise, le CG remplit des missions pour répondre à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels.

2.1. Définition du contrôle de gestion

Il est difficile parfois de cerner précisément les tenants et les aboutissements du CG en raison de sa définition large et complexe, d'un côté, il ne faut pas le définir de manière trop restrictive au risque d'omettre des aspects importants, de l'autre, une définition trop large peut rendre difficile la compréhension et l'application du CG.

Pour mieux appréhender cette fonction, nous allons examiner différentes définitions proposées par des auteurs célèbres. Pour mieux comprendre le terme CG, il est utile de revenir à la notion anglaise de « management control ».

En anglais, le mot « control », englobe l'idée de pilotage, d'évaluation et même de maîtrise, le « management » ou gestion en français correspond à l'action d'administrer, d'encadrer et de veiller au bon déroulement des activités. En basant sur ces deux principes, de nombreux auteurs ont proposé leur propre définition du CG.

Selon R. ANTHONY (1993), souvent considéré comme le père de cette discipline, le CG est « le processus par lequel les managers, s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Pour Anthony, le CG intervient après la fixation des objectifs et vise principalement à rendre compte de leur réalisation ou non. Sa définition limite donc le CG à une action rétractive.

D'autres auteurs comme A. Khemakhem (2007) ont apporté leurs nuances à cette définition. Pour lui le « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et ressources en vue d'atteindre des objectifs que vise cette entité ». Cette définition met l'accent sur la flexibilité du CG, qui varie d'une entité à une autre en fonction des différents facteurs tels que la taille et le secteur d'activité.

Enfin, un autre auteur important dans ce domaine, H. Bouquin (2006), définit le CG comme « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Cette définition met en avant le contrôle de gestion comme un instrument permettant de réguler les comportements des acteurs de l'entreprise, en assurant qu'ils agissent de manière cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

2.2. Les missions du contrôle de gestion

Les missions du CG varient d'une entreprise à une autre et peuvent évoluer dans le temps, selon Girard et All(2004), « l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques. Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes ».

Cependant, d'autres missions peuvent rattachées ou non au CG, telles que la comptabilité générale, la planification, et éventuellement la comptabilité analytique et de gestion. La répartition de ces missions dépend de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, son histoire et ses contraintes.

D'autres parts, selon LAMBERT et SPONEM (2008), les missions du CG sont évolutives, ils distinguent aussi les missions en recul et les nouvelles missions soulignant ainsi la capacité d'adaptation et de changement de cette discipline en fonction des besoins et des évolutions de l'entreprise.

Enfin selon J.L. ARDOIN et JORDAN. H (1976); le CG remplit les cinq missions suivantes :

- **Permettre la décentralisation des responsabilités** : la décentralisation des responsabilités est en effet une nécessité dans la vie pratique des affaires. Le CG favorise et permet cette décentralisation des décisions. Cependant, cela ne signifie pas que ces centres de responsabilités sont totalement indépendants. En réalité, le CG établit un cadre dans lequel les responsabilités décentralisées peuvent s'exercer de manière efficace et cohérente avec les objectifs globaux de l'entreprise, ce qui facilite une meilleure adaptation aux réalités opérationnelles tout en garantissant l'alignement avec les objectifs de l'entreprise.

- **Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels** : Il y a deux niveaux de coordination, à savoir :

- **Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs** : Il s'agit de la coordination verticale où un subordonné doit consulter son supérieur hiérarchique pour obtenir des directives ou prendre des décisions.
- **Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise** : Le CG permet aux opérationnels d'examiner la cohérence entre les

différents objectifs fixés par les différentes unités ou fonctions de l'entreprise. Il s'assure que ces objectifs ne sont pas contradictoires et qu'ils contribuent tous à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

- **Inciter les opérationnels à penser au futur :** l'entreprise évolue dans un environnement où elle doit gérer des relations continues avec ses clients, rembourser ses emprunts, suivre ses investissements, etc. Cela nécessite que les opérationnels pensent constamment à l'avenir. Le contrôle de gestion intervient alors pour les aider à se poser les bonnes questions et à lancer des discussions avec ses partenaires pour trouver des réponses afin de maîtriser le futur de l'entreprise.

En encourageant l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action, et en analysant les résultats par rapport à ces objectifs, le contrôle de gestion incite en permanence les opérationnels à penser à l'avenir de l'entreprise. Il les aide à anticiper les besoins, à prendre des décisions éclairées et à ajuster leurs actions en fonction des objectifs à atteindre.

- **Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise :** le CG facilite la convergence entre les objectifs individuels des responsables et les objectifs de l'entreprise. Il le fait en permettant une évaluation individuelle des performances des responsables et en les incitant à contribuer de manière efficace aux projets de l'entreprise.

Grâce au contrôle de gestion, il est possible d'évaluer objectivement la contribution de chaque responsable aux objectifs de l'entreprise. Cette évaluation peut prendre en compte différents critères tels que la réalisation des objectifs fixés, l'utilisation efficace des ressources, ou encore la qualité des résultats obtenus.

En fonction de cette évaluation, le CG permet de prendre des mesures de sanctions, qu'elles soient positives ou négatives. Ainsi, les responsables peuvent être récompensés pour leur contribution positive aux projets de l'entreprise, par exemple par des bonus ou des promotions. De même, ceux dont la contribution est insuffisante ou non conforme aux attentes peuvent être sanctionnés, par exemple par des formations complémentaires, des mesures d'accompagnement ou des réaffectations.

En résumé, le CG permet de mettre en place un système d'évaluation et de sanction des performances individuelles, favorisant ainsi la convergence entre les objectifs individuels des responsables et les objectifs de l'entreprise.

- **Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :** Le contrôle de gestion, après avoir identifié les écarts et les erreurs, offre des recommandations visant à améliorer la situation et à éviter que ces erreurs se reproduisent. Il est crucial de comprendre que commettre une erreur n'est pas nécessairement le problème, mais la répéter est

impardonnable. C'est pourquoi il est essentiel que les opérationnels apprennent de leurs erreurs.

Le contrôle de gestion facilite cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter en permanence leurs prévisions à leurs réalisations. Il présente des avantages directs et indirects qui favorisent la maîtrise de la gestion.

Le rôle du contrôle de gestion varie également en fonction de la taille de l'entreprise (petite, moyenne et grande entreprise). On peut le distinguer de la manière suivante :

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les moyennes et petites entreprises :** Dans les petites et moyennes entreprises (PME), la taille réduite n'entraîne généralement pas des besoins aussi lourds qu'en grande entreprise en ce qui concerne le contrôle de gestion. Dans les PME, le contrôle de gestion vise principalement à :

- A) Contrôler la réalisation des objectifs financiers ;

- B) Superviser l'accomplissement des tâches déléguées par la direction ou l'encadrement ;

- C) Gérer les difficultés épisodiques rencontrées.

Par conséquent, on peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est similaire dans les grandes entreprises et les PME, voire même plus important dans ces dernières en raison du traitement moins important de l'information par rapport aux grandes entreprises.

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les grandes entreprises :** Les spécificités d'un groupe d'entreprises nécessitent un système de contrôle de gestion adapté. La gestion de multiples filiales de taille importante, souvent dispersées géographiquement, exige la mise en place de budgets consolidés et de systèmes de reporting avancés. Ainsi, dans une grande entreprise, le rôle du contrôle de gestion consiste à aider les responsables :

- A) Fonctionnels à prendre des idées éclairées ;

- B) Opérationnels à contrôler efficacement leurs actions.

3. Les acteurs du contrôle de gestion

Les acteurs du contrôle de gestion sont divers et interviennent à différents niveaux de l'organisation. Voici les principaux acteurs impliqués dans le processus de contrôle de gestion :

3.1. Direction générale ou direction stratégique : Responsable de fixer les objectifs stratégiques de l'entreprise et de définir les grandes orientations.

3.2. Le contrôleur de gestion : Responsable de la mise en place et du suivi des outils de contrôle de gestion. Il fournit à la direction générale les informations nécessaires à la prise de décision.

3.3. Les responsables opérationnels ou managers : Responsables de la mise en œuvre des décisions stratégiques et de l'atteinte des objectifs fixés. Ils sont souvent en première

ligne du contrôle de gestion, car ils sont chargés de fournir les données nécessaires au contrôleur de gestion.

3.4. Les autres départements de l'entreprise : tels que les ressources humaines, la production, le marketing, les ventes, etc., sont également des acteurs du contrôle de gestion. Ils fournissent des informations spécifiques sur leurs activités respectives qui sont utilisées par le contrôleur de gestion dans ses analyses

3.5. Direction des systèmes d'information : La direction des systèmes d'information fournit les outils informatiques nécessaires à la collecte, au traitement et à la présentation des données utilisées par le contrôleur de gestion.

3.6. Les auditeurs internes et externes : Les auditeurs internes et externes peuvent également être impliqués dans le processus de CG en vérifiant la conformité des pratiques de gestion de l'entreprise aux normes et réglementation en vigueur.

3.7. Les salariés de l'entreprise : Ils participent également au contrôle de gestion en fournissant les données nécessaires au contrôleur de gestion et en appliquant les procédures mises en place.

Ces acteurs interagissent ensemble pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

4. Les types du contrôle de gestion

Selon M. Shapiro (1996), les types de contrôle de gestion sont les suivants :

4.1. Contrôle de gestion stratégique : Il s'agit du contrôle qui vise à s'assurer que la stratégie de l'entreprise est mise en œuvre de manière efficace. Ce type de contrôle se concentre sur la performance à long terme de l'entreprise et sur sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

4.2. Contrôle de gestion opérationnelle : Selon R. Anthony (1993), un des pionniers du contrôle de gestion, a identifié quatre types de contrôle qui sont :

- **Le contrôle en amont (feedforwad control) :** C'est le contrôle qui intervient avant que l'activité ne soit exécutée. Il s'agit de prévoir et de planifier les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.
- **Le contrôle simultané (concurrent control) :** Il s'agit du contrôle qui intervient pendant que l'activité est en cours d'exécution. Son objectif est de surveiller et de corriger les écarts par rapport aux plans établis.
- **Le contrôle en aval ou rétraction (feedback control) :** C'est le contrôle qui intervient après que l'activité a été réalisée. Il consiste à évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et à prendre des mesures correctives si nécessaire.

- **Le contrôle des flux (feedthrough control):** Ce contrôle porte sur les processus organisationnels et les systèmes d'information qui influencent la manière dont les trois premiers types de contrôle sont mis en œuvre.

Ces quatre types de contrôle constituent un cadre analytique pour comprendre et concevoir les systèmes de contrôle de gestion dans les organisations.

Le contrôle de gestion, peut être à la fois interne ou externe, pour assurer la pérennité et la performance d'une entreprise. Voici une brève explication des deux :

4.3. Contrôle de gestion interne : Le contrôle de gestion interne, tel que défini par les économistes, est un ensemble de dispositifs et de méthodes mis en place au sein d'une organisation pour évaluer et piloter ses performances. Voici quelques définitions proposées par des économistes renommés :

Robert N. Anthony et V. GOVINDARAJAN(2007) : Selon eux, le CG interne consiste en « le processus par lequel les managers assurent que le processus sont obtenues et utilisées efficacement dans l'accomplissement des objectifs organisationnels. »

J-F. SEVE(2003) : Il décrit le CG interne comme « l'ensemble des mécanismes de coordination et de pilotage qui permettent à l'entreprise de s'assurer que ses ressources sont utilisées de manière efficace pour atteindre ses objectifs. »

P. LORINO(2001) : pour cet économiste, le CG interne est « le système d'organisation et de pilotage de la performance de l'entreprise qui permet de s'assurer de la réalisation des objectifs de l'organisation. »

En résumé, le contrôle de gestion interne, selon les économistes, vise à mettre en place des outils, des méthodes et des dispositifs de suivi et de pilotage permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, tout en assurant une utilisation optimale de ses ressources.

4.4. Le contrôle de gestion externe : Selon les économistes, fait référence à l'utilisation de mécanismes externes pour surveiller et évaluer les performances d'une organisation. Ces mécanismes peuvent inclure des audits externes, des réglementations gouvernementales, des rapports financiers publics, des évaluations par des agences de notation, et d'autres formes de surveillances effectuées par des parties extérieures à l'organisation.

Pour les économistes, le contrôle de gestion externe est essentiel pour assurer la transparence et la responsabilité des organisations vis-à-vis des parties prenantes externes, telles que les actionnaires, les créanciers, les régulateurs gouvernementaux, et le grand public. Il contribue à réduire l'asymétrie d'information entre l'organisation et ses parties prenantes, ce qui peut aider à prévenir les comportements opportunistes et les fraudes. En fournissant une

évaluation indépendante des performances d'une organisation, le contrôle de gestion externe aide également à renforcer la confiance du public dans les entreprises et les marchés financiers.

En résumé, le CG interne vise à optimiser les performances et à examiner les ressources de l'entreprise, tandis que le CG externe vise à assurer la transparence et la conformité de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes externes.

5. Les conditions de réussite des objectifs du contrôle de gestion

Pour que le contrôle de gestion soit une réussite au sein de l'organisation, plusieurs conditions doivent être remplies :

5.1. Répartition des rôles

Dans la répartition des rôles au sein de l'entreprise, il est important que chaque acteur ait des responsabilités clairement définies pour assurer le bon fonctionnement et la performance de l'organisation, donc plusieurs conditions sont nécessaires pour assurer son succès. Voici quelques-unes de ces conditions:

- **Définition claire des objectifs :** Les objectifs de l'entreprise doivent être clairs, précis et partagés par tous les acteurs concernés ;
- **Implication de la direction générale :** La direction générale doit être impliquée et engagée dans le processus de CG en vue de consolider la position de l'entreprise ;
- **Information pertinente :** Le CG doit s'appuyer sur des informations pertinentes, fiables et actualisées ;
- **Adaptation aux spécificités de l'entreprise :** Le système de CG doit être adapté aux spécificités de l'entreprise (taille, secteur d'activité, culture organisationnelle) ;
- **Communication et partage de l'information :** Il est essentiel d'établir des canaux de communication efficaces et de favoriser le partage de l'information au sein de l'entreprise ;
- **Utilisation des outils de contrôle :** Les outils de CG doivent être utilisés de manière appropriée et efficace par les différents acteurs ;
- **Analyse et suivi régulier :** Une analyse régulière des résultats et un suivi continu sont nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise et prendre des décisions adéquates ;
- **Formation et développement des compétences :** Il est important de former et de développer les compétences des collaborateurs en matière de CG.

5.2. Les modalités mises en place

Pour assurer le succès du contrôle de gestion, il est essentiel de mettre en place certaines modalités. Voici quelques-unes des modalités à mettre en place selon les auteurs :

- **Style de direction favorisant la participation :** Il est important d'adopter un style de direction qui encourage la participation de chacun à l'élaboration et au maintien du système d'information ;
- **Implication de la direction :** La direction doit être personnellement impliquée dans la mise en place et utilisation systématique du système d'information ;
- **Adaptation des méthodes aux besoins de gestion :** Les méthodes de CG doivent être réellement adaptées aux besoins de gestion de l'entreprise, en équilibrant les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'information ;

5.3. L'organisation du contrôle de gestion et la qualité des compétences

L'organisation du CG varie en fonction de la taille et de la nature de l'entreprise. Cependant, quelques principes généraux peuvent être définis pour assurer son efficacité :

- **Positionnement du CG :** Le contrôle de gestion doit être positionné de manière à pouvoir conseiller la direction et à travailler en collaboration avec les autres services de l'entreprise. Il doit être en mesure d'intervenir en tant que conseiller stratégique tout en assurant un suivi opérationnel.
- **Fonctions du CG :** Les missions du contrôle de gestion peuvent être multiples. Elles vont de la mise en place et le suivi des indicateurs de performance à l'analyse des coûts, en passant par la prévision financière et l'élaboration des budgets. Il peut également être impliqué dans l'optimisation des processus et des performances de l'entreprise.
- **Interlocuteur privilégié :** Le contrôleur de gestion est un interlocuteur privilégié de la direction et des autres services de l'entreprise. Il joue un rôle d'animateur en facilitant la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise.

Pour être efficacement organisé, le contrôle de gestion doit être positionné de manière à conseiller la direction et à travailler en collaboration avec les autres services de l'entreprise. Il peut être structuré selon les tâches à réaliser ou par unité contrôlée, et son rôle d'interlocuteur privilégié et d'animateur est essentiel pour assurer une bonne communication et collaboration au sein de l'entreprise.

5.4. Les compétences

Pour être efficacement organisé, le contrôle de gestion doit être positionné de manière à conseiller la direction et à travailler en collaboration avec les autres services de l'entreprise. Il peut être structuré selon les tâches à réaliser ou par unité contrôlée, et son rôle d'interlocuteur privilégié et d'animateur est essentiel pour assurer une bonne communication et collaboration au sein de l'entreprise.

Les compétences requises pour travailler dans le contrôle de gestion incluent une bonne maîtrise des outils informatiques et des logiciels spécialisés, ainsi qu'une capacité à analyser les

données et à en tirer des conclusions pertinentes. De plus, des compétences en communication sont essentielles pour pouvoir conseiller efficacement la direction et collaborer avec les autres services de l'entreprise.

Il est également important que les collaborateurs du contrôle de gestion soient en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions de l'entreprise et de son environnement, et qu'ils fassent preuve d'une grande rigueur et d'un sens aigu de l'organisation. Enfin, une bonne connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement est indispensable pour pouvoir remplir efficacement les missions qui leur sont confiées.

En résumé, pour être une réussite, le contrôle de gestion doit bénéficier du soutien de la direction, être basé sur des objectifs clairs et des indicateurs pertinents, s'appuyer sur des données de qualité, impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et être capable de s'adapter rapidement aux évolutions de l'entreprise et de son environnement.

Section 2: Les outils du contrôle de gestion et la prise de décision

Le contrôle de gestion propose plusieurs outils essentiels pour aider à la prise de décision à fin de gérer et prendre des décisions à court et à long terme, les contrôleurs utilisent des outils d'aide à la décision. A mesure que la technologie évolue, le nombre d'outils d'aide à la décision augmente de façon exceptionnelle. On va citer les principales catégories qui sont la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord et enfin le reporting.

1. La comptabilité générale

La comptabilité générale joue un rôle fondamental en tant qu'outil de contrôle de gestion. Selon divers auteurs, elle permet de fournir une vue d'ensemble précise de la situation financière d'une entreprise et de suivre les performances économiques sur une période donnée. La comptabilité générale offre une multitude de fonctionnalités essentielles pour la gestion efficace pour de l'entreprise, elle contribue à plusieurs opérations.

1.1. Un outil de prise de décision

Les données financières produites par la comptabilité générale jouent un rôle essentiel dans le processus de prise de décision stratégique. Grâce à elle, les responsables peuvent évaluer l'incidence financière de leurs choix et ajuster leurs stratégies en conséquence.

Selon HORNHREN et SUNDEM (2000), la précision des rapports financiers favorise une planification et une allocation des ressources plus efficaces.

1.2. Le contrôle automatique des opérations enregistrées

La comptabilité générale assure une vérification systématique de chaque transaction enregistrée afin de garantir sa bonne classification et son respect des normes comptables, éliminer les erreurs et les fraudes ce qui permet de repérer rapidement les anomalies, les erreurs de saisie et les transactions suspectes grâce à des mécanismes de réconciliation et des audits internes.

1.3. La fourniture des rapports détaillés

La comptabilité générale permet de produire un état détaillé sur les dettes (fournisseurs, emprunts) et les créances (clients débiteurs), offrant une vision claire de la position financière globale par le biais des états financier tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie fournissant une image complète de la santé financière de l'entreprise.

1.4. Suivi des performances financières

La comptabilité générale enregistre toutes les transactions financières de l'entreprise, fournissant ainsi une base de données complète pour l'analyse des performances, en permettant de suivre les revenus et les dépenses, la comptabilité générale aide à analyser la rentabilité des différentes activités et produits de l'entreprise, et donner une vision claire sur les analyses des marges, des moyens et de la rentabilité.

Selon KALPAN et ATKINON (1998), l'objectif principal est d'intégrer la comptabilité générale avec d'autres systèmes de gestion afin de donner une vision globale des performances de l'entreprise. Ils mettent en évidence l'importance de l'alignement de la comptabilité générale avec les objectifs de l'entreprise afin d'être un outil de gestion efficace.

1.5. Gestion des ressources :

La comptabilité générale joue un rôle important de la gestion de la trésorerie, assurant ainsi que l'entreprise dispose de liquidités adéquates pour ses opérations quotidiennes et ses investissements. Les informations comptables ont un rôle crucial dans la planification à court et à long terme, car elles permettent de prévoir les besoins en financement et les possibilités d'investissement.

1.6. Transparence et conformité

Les obligations légales et fiscales de l'entreprise sont respectées par la comptabilité, qui fournit les données requises pour les déclarations fiscales et les rapports réglementaires. Les investisseurs, les créanciers et les autres parties prenantes utilisent les rapports financiers produits par la comptabilité générale pour évaluer la performance et la viabilité de l'entreprise.

1.7. Outils de communication

Les informations financières précises et à jour sont transmises aux gestionnaires et aux employés, ce qui facilite la prise de décision et la coordination des activités. L'établissement

d'une communication fluide avec les investisseurs, les analystes et les régulateurs, va permettre à l'entreprise de renforcer sa confiance et sa crédibilité dans son environnement. Pour ANTHONY et GOVINDARAJAN (2007), la comptabilité générale joue un rôle crucial dans le processus de contrôle de gestion, car elle offre les données indispensables pour le suivi et l'évaluation des performances. Ils soulignent l'importance de la précision et de l'actualisation des données comptables afin de garantir une gestion efficace.

En résumé, la comptabilité générale constitue un outil polyvalent et essentiel, pour assurer une gestion efficace d'une entreprise, non seulement elle offre une vision globale de la situation financière, mais elle offre également une surveillance minutieuse des opérations, une gestion optimale des ressources et une prise de décision éclairée, la comptabilité générale joue un rôle crucial dans la création des rapports financier afin de garantir la transparence, la conformité et la communication à la fois interne et externe.

Elle offre les données financières requises afin d'évaluer les résultats, de prévoir les stratégies à venir et de garantir une gestion efficace des ressources de l'entreprise et assurer l'importance de la précision et de l'actualité des données comptables pour assurer un contrôle de gestion optimal.

2. La comptabilité analytique

En tant qu'outil de contrôle de gestion, la comptabilité analytique, également connue sous le nom de comptabilité de gestion ou de comptabilité des coûts, joue un rôle crucial. Elle diffère de la comptabilité générale par sa dimension interne et son approche analytique des coûts et des résultats opérationnels. Divers auteurs ont résumé les missions de la comptabilité analytique.

2.1. Analyse des coûts et de la rentabilité

La comptabilité analytique les coûts en coûts directs et indirects, variables et fixes, ce qui permet de réaliser une analyse précise des coûts par produit service ou centre de coût, selon ANTHONY et GOVINDARAJAN (2007), cette décomposition est cruciale pour déterminer la rentabilité de chaque partie de l'entreprise et pour repérer les zones d'économies possibles.

2.2. Evaluation des performances

L'analyse des coûts réels avec les coûts standards ou prévus permet de comparer les coûts réels avec les coûts standards ou prévus, ce qui permet de repérer les différences et leurs origines. D'après HORNGREN et SUNDEM (2005), cette comparaison revêt une importance capitale dans le domaine du contrôle de gestion, car elle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations.

2.3. Aide a la prise de décision

La comparaison avec les normes offre la possibilité de comparer les coûts réels avec les coûts normaux ou prévus, ce qui permet de repérer les différences et leurs origines. D'après

HORNGREN et SUNDEM (2005), cette comparaison revêt une importance capitale dans le domaine du contrôle de gestion, car elle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des interactions, parmi les décisions stratégiques, on utilise les données de la comptabilité analytique pour prendre des décisions telles que le prix, l'abandon de produits non rentables ou l'amélioration des processus de production. Comme le soulignent KAPLAN et ATKINSON (1998), la comptabilité analytique constitue une fondation solide pour prendre des décisions éclairées en fournissant des informations précises sur les dépenses et la rentabilité.

2.4. La planification budgétaire

La comptabilité analytique permet de réaliser des budgets complets basés sur les estimations de ventes, les coûts de production et les autres charges opérationnelles, elle permet de surveiller les déviations entre les prévisions budgétaires et la réalisation, ce qui permet de prendre des mesures correctives. ANTHONY et GOVINDARAJAN (2007), soulignent l'utilité de ces instruments dans la gestion proactive et la répartition des ressources selon les besoins réels.

2.5. Optimisation des ressources

La comptabilité analytique analyse les coûts et les performances pour identifier les inefficacités et les gaspillages et proposer des améliorations continues, HORNGREN et SUNDEM (2000), soulignent que cette mission est essentielle pour maintenir la compétitivité et l'innovation au sein de l'entreprise.

2.6. Evaluation de la performance par centre de responsabilité

L'évaluation des performances des différents centres de responsabilité en fonction de leurs objectifs spécifiques : centres de coûts, de profits et d'investissement. Selon Kaplan et Atkinson, cette méthode favorise une répartition plus efficace des responsabilités et une évaluation plus précise des performances individuelles.

2.7. Soutien à la stratégie de l'entreprise

La comptabilité analytique apporte son soutien à la stratégie d'entreprise en fournissant des données pertinentes pour la création et le suivi des plans stratégiques. ANTHONY et GOVINDARAJAN (2007), soulignent que sans les données précises sur les dépenses et les résultats fournies par la comptabilité analytique, il serait compliqué de concevoir et de mettre en place des stratégies performantes.

La comptabilité analytique est un outil indispensable pour le contrôle de gestion en raison de son analyse détaillée des coûts, de son évaluation précise des performances et de son soutien pour la prise de décision stratégique. GOVINDARAJAN, HORNGREN et SUNDEM, (2007), ainsi que KAPLAN et ATKINSON(1998), ont mis en lumière l'importance de la comptabilité

analytique pour optimiser les ressources, poursuivre l'amélioration et aligner l'objectif stratégique de l'entreprise.

3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un processus systématique visant à gérer les finances d'une organisation en comparant les performances réelles avec les prévisions budgétaires établies. Il s'agit de vérifier si les activités et les dépenses réelles sont conformes aux plans budgétaires, et d'analyser les écarts pour prendre des mesures correctives si nécessaire.

3.1. Planification et prévision

Le contrôle budgétaire est un processus systématique visant à gérer les finances d'une organisation en comparant les performances réelles avec les prévisions budgétaires établies. Il s'agit de vérifier si les activités et les dépenses réelles sont conformes aux plans budgétaires, et d'analyser les écarts pour prendre des mesures correctives si nécessaire.

D'après J-C TARONDEAU(2007), le contrôle budgétaire met en lumière le processus de budgétisation comme un moyen de traduction de la stratégie en actions opérationnelles. Pour lui, la gestion budgétaire permet non seulement de planifier les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques, mais aussi de responsabiliser les managers en les impliquant dans la définition des prévisions budgétaires et le suivi des résultats.

Selon H. BOUQUIN(2001), un auteur bien connu dans le domaine du CG, met l'accent sur le rôle central du budget dans le contrôle de gestion. Il décrit le budget comme un instrument de prévision et de coordination qui permet de fixer des objectifs clairs et mesurables. Il est considéré comme un outil de dialogue et de motivation, fournissant une base pour évaluer les performances et prendre des décisions correctives.

La gestion budgétaire joue un rôle fondamental dans le contrôle de gestion en permettant une planification financière précise, une coordination des activités, une évaluation des performances et une prise de décision informée. Les différents auteurs mettent en avant la nécessité de l'intégration du processus budgétaire dans la stratégie globale de l'organisation et l'importance de l'implication de tous les niveaux de l'entreprise dans ce processus pour garantir son efficacité et sa pertinence.

3.2. coordination et communication

En regroupant les budgets des divers départements, le contrôle budgétaire garantit que toutes les parties de l'organisation travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. La communication interne simplifie les échanges entre les différents niveaux de gestion afin de clarifier les attentes et les responsabilités financières.

L'utilité de la communication dans la gestion budgétaire a été soulignée par certains auteurs, parmi lesquels on peut citer :

H. BOUQUIN(2001), dans son ouvrage sur le contrôle de gestion, souligne que le processus budgétaire est un puissant outil de coordination. Il explique que les budgets servent à aligner les objectifs et les plans des différents départements, assurant ainsi que toutes les unités de l'organisation travaillent vers des objectifs communs. Selon Bouquin(2001), le processus de budgétisation facilite également la communication en clarifiant les attentes et les responsabilités, ce qui aide à éviter les conflits et à améliorer la coopération entre les départements.

ANTHONY ET GOVINDARAJAN(2007), dans leur ouvrage sur le contrôle de gestion, mettent en évidence l'importance de la participation de tous les niveaux de l'organisation dans le processus budgétaire. Ils soutiennent que la participation active des managers dans l'élaboration des budgets favorise la communication verticale et horizontale. Cela permet de s'assurer que les informations circulent efficacement et que les décisions prises sont bien comprises et soutenues par tous les membres de l'organisation.

J-C. TARONDEAU(2005), décrit la budgétisation comme un moyen de traduction de la stratégie en actions opérationnelles, facilitant ainsi la coordination entre les différents niveaux de l'organisation. Il met en avant l'importance des réunions budgétaires régulières qui permettent aux managers de discuter des performances, des objectifs et des ajustements nécessaires. Ces réunions sont essentielles pour assurer une communication fluide et une compréhension partagée des priorités stratégiques.

Les auteurs s'accordent sur le fait que la gestion budgétaire est essentielle pour assurer une bonne coordination et communication au sein des organisations. Elle permet d'aligner les objectifs des différents départements, de clarifier les attentes, de faciliter la coopération et de garantir que tous les membres de l'organisation travaillent ensemble vers des objectifs communs. La participation active des managers, la tenue de réunions régulières et la transparence dans le processus budgétaire sont des éléments clés pour réussir à coordonner et communiquer efficacement à travers la gestion budgétaire.

3.3. Motivation et prise de responsabilité

Les objectifs budgétaires peuvent être une source de motivation pour les employés, les encourageant à améliorer leurs performances afin d'atteindre ou de dépasser les objectifs établis. Le contrôle budgétaire favorise une gestion plus efficace et responsable en responsabilisant les gestionnaires pour leurs performances budgétaires. Différents écrivains se sont penchés sur l'utilisation du processus budgétaire pour encourager les employés à atteindre des objectifs et à assumer des responsabilités tels que :

H. BOUQUIN(2009), met en avant que le processus budgétaire, en fixant des objectifs clairs et mesurables, crée un cadre de travail motivant pour les employés. Les objectifs budgétaires servent de repères contre lesquels les performances peuvent être mesurées, offrant

ainsi aux employés une direction claire et une compréhension des attentes de l'organisation. Bouquin souligne également que la gestion budgétaire responsabilise les gestionnaires en leur donnant des objectifs spécifiques à atteindre, et en leur offrant une base pour évaluer leurs performances.

ANTHONY ET GOVINDARAJAN(2007), soulignent que la gestion budgétaire peut être un puissant outil de motivation lorsqu'elle est utilisée correctement. Ils expliquent que la participation des employés dans le processus de budgétisation les rend plus engagés et motivés à atteindre les objectifs budgétaires. Les auteurs insistent également sur l'importance de fixer des objectifs réalistes et atteignables pour éviter la démotivation due à des attentes irréalistes. En responsabilisant les employés avec des objectifs budgétaires précis, ils sont incités à prendre des décisions plus éclairées et à être plus proactifs dans leur travail.

J-C. TARONDEAU (2007), affirme que la budgétisation permet de traduire les stratégies en objectifs opérationnels concrets, ce qui motive les employés en leur donnant une vision claire de ce qui est attendu d'eux. Il explique que la gestion budgétaire encourage la prise de responsabilité en déléguant l'autorité et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs budgétaires. Les managers sont ainsi responsabilisés pour leurs performances budgétaires, ce qui les incite à mieux gérer leurs ressources et à atteindre les objectifs fixés.

A. ATKINSON(2009), met l'accent sur l'importance de la gestion budgétaire pour l'amélioration continue. Il explique que la fixation d'objectifs budgétaires clairs donne aux employés un cadre pour évaluer leurs propres performances et identifier les domaines à améliorer. Il insiste sur le fait que la budgétisation responsabilise les employés en leur donnant une autonomie pour gérer leurs ressources et atteindre leurs objectifs. Cette autonomie, couplée avec une évaluation régulière des performances par rapport aux budgets, crée un environnement où les employés sont motivés à exceller et à prendre des responsabilités accrues.

Les différents auteurs s'accordent sur le fait que la gestion budgétaire est un outil essentiel pour motiver les employés et les responsabiliser. En fixant des objectifs clairs et mesurables, en impliquant les employés dans le processus de budgétisation et en fournissant des moyens pour évaluer et récompenser les performances, la gestion budgétaire peut encourager une plus grande implication et un sens accru des responsabilités. Les employés sont ainsi plus motivés à atteindre les objectifs de l'organisation et à améliorer continuellement leurs performances.

3.4. Analyse et évaluation

En analysant les différences entre les résultats réels et les prévisions budgétaires, le contrôle budgétaire permet de repérer les écarts, d'analyser leurs origines et de comprendre les variations.

En se basant sur l'analyse des écarts, il est possible de prendre des mesures correctives afin de rapprocher les performances réelles des objectifs budgétaires.

3.5. Prise de décision

Le contrôle budgétaire offre des informations financières précises et actualisées, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Selon les résultats budgétaires, il est possible de réaffecter les ressources aux domaines qui nécessitent davantage de soutien ou aux nouvelles opportunités.

H. BOUQUIN (2009), met en avant le contrôle budgétaire comme un instrument de pilotage permettant aux managers de surveiller et d'évaluer les performances de l'organisation. Selon lui, le contrôle budgétaire fournit des informations clés sur les écarts entre les prévisions et les réalisations, ce qui aide les managers à identifier les problèmes potentiels et à prendre des mesures correctives rapidement. Il considère le contrôle budgétaire comme une base solide pour la prise de décision, car il offre une vue d'ensemble des performances financières de l'entreprise.

ANTHONY ET GOVINDARAJAN(2007), soulignent que le contrôle budgétaire est crucial pour la prise de décision car il fournit un cadre structuré pour comparer les performances réelles aux objectifs budgétaires. Cette comparaison permet aux managers de comprendre les raisons des écarts et de décider des actions correctives nécessaires. Ils expliquent également que le contrôle budgétaire aide à allouer les ressources de manière plus efficace en identifiant les domaines qui nécessitent des ajustements budgétaires.

A. ATKINSON(2009), met l'accent sur le contrôle budgétaire comme un processus d'amélioration continue qui soutient la prise de décision en fournissant des informations sur les coûts et les performances. Il explique que le suivi des écarts budgétaires permet aux managers de comprendre les causes sous-jacentes des variations et d'optimiser les processus internes. Il considère aussi le contrôle budgétaire comme un moyen de renforcer la discipline financière et de guider les décisions pour maximiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité.

J-C TARONDEAU (2009), insiste sur le fait que le contrôle budgétaire est un outil de gestion stratégique qui facilite la prise de décision à différents niveaux de l'organisation. Il explique que le processus de suivi budgétaire permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre et d'ajuster les plans d'action en fonction des résultats observés ; et met en avant l'importance des réunions budgétaires régulières où les données budgétaires sont analysées et les décisions sont prises en fonction des informations disponibles.

Selon ces auteurs, le contrôle budgétaire est un outil essentiel pour la prise de décision au sein des organisations. En offrant des informations financières exactes et en facilitant une évaluation constante des performances par rapport aux objectifs budgétaires, le contrôle budgétaire permet aux gestionnaires de repérer les problèmes, de répartir les ressources de

manière efficace et d'adapter les stratégies en fonction des résultats obtenus. Ceci en fait un aspect essentiel de la gestion financière et stratégique des sociétés.

3.6. Optimisation des ressources

Le contrôle budgétaire favorise une utilisation plus efficace des ressources de l'organisation en surveillant les dépenses et en évitant les gaspillages. Il permet de repérer les secteurs où des économies peuvent être réalisées sans compromettre la qualité des produits ou services.

Le suivi budgétaire joue donc, un rôle crucial dans l'amélioration des ressources au sein des entreprises. Il facilite la gestion des ressources financières et matérielles en garantissant leur utilisation optimale afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Voici un aperçu des points de vue de divers écrivains sur ce sujet :

H. BOUQUIN (2009), considère le contrôle budgétaire comme un instrument fondamental pour l'optimisation des ressources. Selon lui, le processus budgétaire permet de planifier et de coordonner les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En surveillant les écarts entre les prévisions et les réalisations, les managers peuvent identifier les domaines où les ressources sont sous-utilisées ou gaspillées, et prendre des mesures correctives pour améliorer l'efficacité.

ANTHONY et GOVINDARAJAN (2007), mettent en avant le contrôle budgétaire comme un moyen de s'assurer que les ressources de l'organisation sont alignées avec ses priorités stratégiques. Ils expliquent que le processus budgétaire aide à allouer les ressources de manière optimale en identifiant les activités qui apportent le plus de valeur ajoutée. Le suivi des écarts budgétaires permet également de réévaluer les allocations de ressources en fonction des performances réelles et des besoins changeants.

J-C. TARONDEAU(2007), insiste sur l'importance du contrôle budgétaire pour l'optimisation des ressources en traduisant les stratégies en plans d'action concrets. Il souligne que la budgétisation permet de rationaliser les dépenses et d'optimiser l'utilisation des ressources en alignant les budgets des différents départements avec les objectifs globaux de l'organisation et met en avant l'utilisation des analyses d'écarts pour ajuster les allocations de ressources et améliorer l'efficience.

HORNGREN, SUNDEM ET STRATTON (2006), expliquent que le contrôle budgétaire fournit une base solide pour l'optimisation des ressources en offrant des données financières précises et détaillées. Ils notent que le suivi des performances par rapport aux budgets permet aux managers de repérer les inefficacités et de prendre des mesures pour corriger les déviations. Cela conduit à une meilleure utilisation des ressources et à une réduction des coûts inutiles.

Les divers écrivains sont d'accord sur l'importance capitale du contrôle budgétaire dans l'amélioration des ressources. Le contrôle budgétaire favorise une planification précise, une répartition efficace des ressources et un suivi rigoureux des performances, ce qui permet aux organisations d'optimiser l'utilisation de leurs ressources. Les managers ont accès aux informations requises pour repérer les inefficacités, ajuster les plans d'action et améliorer l'efficacité globale de l'organisation grâce au processus de budgétisation et d'analyse des écarts.

En fin on peut dire que la gestion budgétaire joue un rôle fondamental dans le contrôle de gestion en permettant une planification financière précise, une coordination des activités, une évaluation des performances et une prise de décision informée. Les différents auteurs mettent en avant la nécessité de l'intégration du processus budgétaire dans la stratégie globale de l'organisation et l'importance de l'implication de tous les niveaux de l'entreprise dans ce processus pour garantir son efficacité et sa pertinence.

4. Le tableau de bord

Un tableau de bord est un outil de gestion qui rassemble et présente un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) de manière visuelle et synthétique, permettant aux managers de surveiller, d'analyser et de piloter les activités de l'organisation. Il fournit une vue d'ensemble des performances opérationnelles et stratégiques, facilitant la prise de décision et le suivi des objectifs.

4.1. Définition

Le concept de tableau de bord est abordé par plusieurs auteurs en gestion et contrôle de gestion. Voici quelques définitions proposées par des experts reconnus dans le domaine.

ROBERT KAPLAN et **David Norton** (1998), créateurs du concept de Balanced Scorecard, définissent le tableau de bord comme un outil de gestion stratégique qui traduit la vision et la stratégie de l'organisation en un ensemble cohérent de mesures de performance. Ils soulignent que le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) comprend des indicateurs financiers et non financiers répartis en quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance.

Selon **H. BOUQUIN**(2001), un expert en contrôle de gestion, définit le tableau de bord comme un instrument de pilotage qui permet de suivre la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques. Il précise que le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs sélectionnés pour leur pertinence et leur capacité à fournir une vue d'ensemble de la performance de l'organisation.

Les travaux sur les systèmes de contrôle de gestion, considère le tableau de bord comme un dispositif essentiel pour la collecte, la synthèse et la communication des informations

nécessaires à la prise de décision. Il insiste sur l'importance de la pertinence et de la fiabilité des indicateurs choisis pour le tableau de bord.

Horngrén, Sundem et Stratton (1998), décrivent le tableau de bord comme un outil de gestion qui compile et présente des données clés pour le suivi et l'évaluation de la performance. Ils insistent sur l'importance d'une représentation visuelle claire pour faciliter l'interprétation des données et la prise de décision rapide.

Enfin J-P. BOISVERT(1995), définit le tableau de bord comme un outil de synthèse et d'aide à la décision qui permet aux dirigeants de disposer d'une vue d'ensemble sur les activités et les performances de l'organisation. Il met en avant la capacité du tableau de bord à intégrer des indicateurs financiers et non financiers pour une gestion équilibrée.

Les auteurs donnent différentes définitions du tableau de bord, mais elles convergent vers l'idée qu'il s'agit d'un outil de gestion indispensable pour le suivi des performances, la prise de décision et l'alignement stratégique. Ces définitions soulignent la pertinence des indicateurs essentiels de performance, la présentation des données et la capacité du tableau de bord à intégrer des informations financières et non financières afin de fournir une vision globale cohérente et pertinente de la performance de l'organisation.

4.2. Les missions du tableau de bord

Les missions principales du tableau de bord sont les suivantes :

- a. Suivi des performances :** Le tableau de bord offre la possibilité de surveiller les indicateurs clés de performance (KPI) qui sont indispensables pour évaluer la performance de l'entreprise en relation avec ses objectifs stratégiques et opérationnels. Comparé aux Objectifs : Il fait une comparaison des données réelles avec les objectifs prévus, ce qui permet de repérer les différences et les tendances.
- b. Aide à la décision :** Le tableau de bord fournit des renseignements essentiels et mis à jour ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées. En regroupant les informations pertinentes dans un format facilement accessible, le tableau de bord facilite une analyse rapide et efficace des résultats et des éventuelles problématiques.
- c. Communication et coordination :** Le tableau de bord permet d'harmoniser les divers départements et équipes avec les objectifs communs, en offrant une vision claire et partagée des priorités de l'entreprise. Il encourage une communication claire des résultats et des avancées, renforçant ainsi la collaboration et la solidarité au sein de l'entreprise.
- d. Pilotage et contrôle :** Le tableau de bord offre la possibilité de surveiller l'effet des mesures correctives mises en œuvre afin de résoudre les disparités de performance. Grâce aux indicateurs de performance, il permet de gérer l'attribution des ressources en fonction des priorités et des besoins identifiés.

- e. Motivation et responsabilisation :** En fournissant des objectifs clairs et mesurables, le tableau de bord peut motiver les employés à améliorer leurs performances. Les responsables peuvent être tenus responsables de leurs résultats en suivant les indicateurs spécifiques à leurs domaines de responsabilité.

Le tableau de bord est un outil polyvalent et essentiel pour la gestion d'une organisation. Il sert non seulement à mesurer et suivre les performances, mais aussi à faciliter la prise de décision, à améliorer la communication et la coordination, à piloter les actions correctives et à motiver et responsabiliser les équipes. En offrant une vue d'ensemble claire et synthétique des données critiques, le tableau de bord permet aux managers de conduire efficacement leur organisation vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

5. Le reporting

Le reporting est un processus crucial pour la gestion et le pilotage des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Il s'agit de la collecte, de l'analyse et de la communication d'informations financières et non financières nécessaires pour la prise de décisions et le suivi des performances.

5.1. Définition

La définition et la mission du reporting diffèrent légèrement, mais il y a des éléments essentiels communs dans les approches académiques et pratiques. Voici quelques explications et tâches du reporting d'après divers auteurs :

H. BOUQUIN (2010): Le reporting est un processus systématique de collecte, de traitement et de communication des informations financières et non financières nécessaires à la prise de décision, au contrôle et à l'évaluation des performances au sein de l'organisation.

A. BURLAUD et C. SIMON(2016) : Le reporting consiste en la production régulière d'informations sur la performance de l'entreprise, destinées aux différents niveaux de management, afin de faciliter le pilotage et le contrôle des activités.

J-F. PUEL (2013): le reporting est un dispositif d'information qui permet de recueillir, d'analyser et de diffuser des données financières et opérationnelles, afin de soutenir le management dans la prise de décision et le suivi des performances.

Y. DUPUY et B. PERIER (2009): Le reporting est l'ensemble des pratiques et outils utilisés pour collecter et présenter des données relatives aux activités de l'entreprise, permettant aux dirigeants de disposer d'informations pertinentes pour le suivi et l'orientation de la stratégie.

M. GERVAIS (2008): Le reporting est un processus d'élaboration et de diffusion de rapports périodiques qui synthétisent les données financières et opérationnelles de l'entreprise, afin d'évaluer la performance et d'informer les décideurs.

En synthèse, le reporting est généralement défini par ces auteurs francophones comme un processus méthodique et régulier de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations financières et non financières. L'objectif de ce processus est de faciliter la prise de décision, le contrôle, l'évaluation des performances au sein des entreprises. Les définitions mettent l'accent sur la nécessité de fournir des informations pertinentes et organisées aux différents niveaux de gestion afin de faciliter le suivi et l'orientation stratégique.

5.2. Les missions du reporting

a. transparence et communication : Fournir une communication transparente sur la performance financière et opérationnelle de l'organisation aux acteurs internes et externes.

b. Prise de décision : Aider les managers à prendre des décisions éclairées en fournissant des données précises et pertinentes sur la performance de l'organisation.

c. Contrôle et suivi : Surveiller et évaluer les performances par rapport aux objectifs fixés, permettant ainsi le contrôle de gestion.

d. Evaluation de la performance : Évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations et des stratégies mises en œuvre par l'organisation.

e. Conformité et réglementation : Assurer la conformité avec les normes comptables, les réglementations légales et les exigences des parties prenantes.

f. Planification et prévision : Faciliter la planification stratégique et opérationnelle en fournissant des informations sur les tendances et les prévisions financières.

En résumé, la mission du reporting peut être décrite comme suit :

- **Informier :** Fournir des renseignements précis et pertinents aux utilisateurs internes et externes est essentiel.
- **Aider à prendre des décisions :** Assister les responsables et les acteurs impliqués dans la prise de décisions en se basant sur des informations fiables.
- **Contrôler :** Garantir le suivi des résultats par rapport aux objectifs établis.
- **S'assurer de la clarté :** Il est important de maintenir une communication ouverte et sincère concernant les résultats et les positions financières.
- **Mise en conformité :** Respecter les réglementations et les normes comptables actuelles.
- **Prévoir et planifier :** Contribuer à la planification stratégique et à l'anticipation des résultats à venir.

Le reporting est un outil essentiel pour la gestion efficace des entreprises. En fournissant des informations précises et pertinentes, il permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, de surveiller les performances, d'assurer la conformité et de planifier l'avenir. Les

outils modernes de reporting, tels que les tableaux, les systèmes d'information de gestion et les outils de visualisation de données, jouent un rôle crucial dans la réalisation de ces objectifs.

Conclusion

Le CG est une fonction indispensable au sein des organisations modernes, qu'elles soient privées ou publiques. Il vise à assurer l'efficacité, l'efficience et la rentabilité des opérations en fournissant aux managers les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. À travers une combinaison de processus, de techniques et d'outils, le CG permet de planifier, contrôler et évaluer les performances de l'organisation par rapport à ses objectifs stratégiques.

Le CG est un levier puissant pour assurer la maîtrise de la performance et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est essentiel pour naviguer dans un environnement complexe et en constante évolution, en fournissant les outils nécessaires pour une gestion proactive et réactive. Les entreprises qui maîtrisent le CG sont mieux équipées pour atteindre une performance durable et soutenue.

Chapitre 2 :
Présentation de la performance
financière et ses
composantes

Introduction

La performance est une notion centrale dans la gestion des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, lucratives ou non lucratives. Elle représente un objectif fondamental pour les dirigeants et les parties prenantes, car elle conditionne la pérennité, la croissance et la compétitivité de l'entité. La recherche de la performance implique une évaluation constante et rigoureuse des activités et des résultats obtenus, ainsi qu'une adaptation continue aux évolutions de l'environnement économique, technologique, et social.

L'étude de la performance est multidimensionnelle et complexe. Elle englobe non seulement des aspects financiers, tels que la rentabilité et la gestion des coûts, mais aussi des dimensions opérationnelles, sociales, environnementales et stratégiques. Chaque dimension apporte une perspective unique et complémentaire, permettant une évaluation plus complète et nuancée de l'efficacité et de l'efficience des actions entreprises.

Dans ce chapitre on va explorer les différentes dimensions ou types de la performance, en présentant les concepts clés, les indicateurs pertinents, et les approches méthodologiques pour une évaluation exhaustive. En s'appuyant sur les travaux de divers auteurs et chercheurs, nous examinerons comment la performance peut être mesurée, analysée et améliorée, afin de fournir aux gestionnaires et aux décideurs des outils et des perspectives pour optimiser les résultats de leur organisation.

La compréhension de la performance et de ses multiples facettes est essentielle pour toute organisation cherchant à atteindre ses objectifs et à s'adapter aux défis contemporains.

Section1 : Notions générales sur la performance

La performance est un concept fondamental et omniprésent dans le domaine de la gestion des organisations, qu'elles soient publiques, privées, lucratives ou non lucratives. Elle se réfère généralement à la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

La performance peut être évaluée à différents niveaux, tels que l'organisationnel, le départemental ou l'individuel, et englobe diverses dimensions comme la performance financière, opérationnelle, sociale, environnementale et stratégique.

1. Définition de la performance : La performance est une notion complexe et diversifiée. Elle ne se limite pas seulement à des aspects financiers comme l'augmentation du bénéfice ou le rendement sur capital investi. Dans un contexte de concurrence accrue et de multiplication des risques, la performance inclut plusieurs dimensions et nécessite l'utilisation de différents indicateurs pour une évaluation complète. Les notions d'efficacité (atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (utilisation optimale des ressources) sont au cœur de cette évaluation.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Pour l'auteur KHEMAKHEM la notion de performance est expliquée de la manière suivante: « La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (performar) en latin, (to perform) et (performance) en anglais.»(1976).

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion:

- **Performar** (latin) : signifie accomplir, réaliser, exécuter.
- **To perform** (anglais) : signifie exécuter une tâche, accomplir une action ou atteindre un objectif.
- **Performance** (anglais) : fait référence à la réalisation d'une tâche ou d'un objectif avec un niveau d'efficacité ou de succès.

La performance combine l'action, son résultat, et potentiellement son succès exceptionnel. Elle se base sur l'efficacité de l'exécution et l'atteinte des objectifs fixés.

Selon Bourguignon(1995) : « La performance est une construction sociale qui n'existe qu'à travers les systèmes de mesure et les critères que les hommes élaborent pour la définir et l'évaluer. » Cette définition met en évidence que la performance n'est pas une notion universelle et objective, mais plutôt une construction subjective qui dépend des critères et des systèmes de mesure adoptés par les individus et les organisations. En d'autres termes, la performance est contextuelle et relative aux objectifs, aux attentes, et aux valeurs des parties prenantes impliquées.

Pour LORINO (1997), la performance dans l'entreprise se définit comme suit :

« Est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût. À contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément. »

Cette définition souligne que la performance ne se limite pas à la réduction des coûts ou à l'augmentation de la valeur de manière indépendante. Au contraire, une action ou une stratégie est considérée comme performante seulement si elle réussit à optimiser le rapport entre la valeur créée et les coûts engagés. Cela implique une approche équilibrée où les efforts pour réduire les coûts ne doivent pas compromettre la valeur, et où l'augmentation de la valeur doit être réalisée de manière rentable.

La performance peut donc être définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience des actions entreprises pour atteindre des objectifs spécifiques. L'efficacité se rapporte à l'atteinte des objectifs fixés, tandis que l'efficience concerne l'optimisation des ressources utilisées pour

atteindre ces objectifs. En d'autres termes, une organisation performante est celle qui non seulement atteint ses objectifs, mais le fait aussi en utilisant judicieusement ses ressources.

Une évaluation complète de la performance nécessite une approche multidimensionnelle, prenant en compte des aspects financiers, opérationnels, sociaux, environnementaux et stratégiques.

2. Les type de la performance : Les types de performance sont divers et varient selon les domaines d'application.

2.1. La performance financière : La performance financière d'une entreprise se réfère à sa capacité à générer des profits et à maximiser la valeur pour ses actionnaires tout en maintenant une gestion équilibrée et durable de ses ressources financières. Cette performance est souvent évaluée à travers des indicateurs tels que le retour sur investissement (ROI), le rendement des capitaux propres (ROE) et la valeur économique ajoutée (EVA). C'est ce que nous allons aborder dans la troisième section de ce chapitre qui sera concentré sur le développement et l'approfondissement des définitions, des indicateurs et les outils de mesure de la performance financière selon différents auteurs.

2.2. La performance stratégique : Appelée aussi performance à long terme, est garante de la pérennité d'une organisation. Elle intègre des éléments clés tels que le maintien de la distance avec les concurrents et l'utilisation d'un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires à sa réalisation incluent notamment :

- ✓ La croissance des activités : Expansions continues dans les marchés et développement de nouveaux produits ou services.
- ✓ Une stratégie bien pensée : Planification stratégique rigoureuse et vision claire des objectifs à long terme.
- ✓ Une culture d'entreprise dynamique : Environnement de travail positif et motivant qui favorise l'innovation et l'engagement des employés.
- ✓ Une forte motivation des membres de l'organisation : Implication et engagement des employés dans la réalisation des objectifs organisationnels.
- ✓ Un système de volonté visant le long terme : Approche proactive et déterminée pour atteindre des objectifs à long terme.
- ✓ La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients : Offrir des produits ou services qui répondent aux besoins et attentes des clients de manière exceptionnelle.
- ✓ La qualité du management et du produit pour les clients : Gestion efficace et produits de haute qualité qui satisfont ou dépassent les attentes des clients.

- ✓ La maîtrise de l'environnement : Compréhension et adaptation aux changements du marché et des conditions externes.

J.-Y. SAULQUINET et G. SCHIER (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la **responsabilité** sociale de l'entreprise (RSE), indiquant que les entreprises doivent également intégrer des pratiques durables et éthiques dans leur stratégie pour assurer une performance à long terme.

2.3. La performance organisationnelle : La performance d'une organisation est liée à l'efficacité de sa structure (Kaplan et Norton, 1992 ; Morin et al. 1994), c'est-à-dire à la façon dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et à sa capacité à les atteindre. Elle prend en compte différents critères tels que la qualité des produits et services, la contribution des employés, le climat social de travail, la productivité, la satisfaction des clients...

Selon (KALIKA, 1988), la performance organisationnelle est perçue comme une performance qui se concentre directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt que sur ses éventuelles répercussions sociales ou économiques.

Selon L.KOMBOU et J.F.NGOKEVINA (2006), quatre éléments sont proposés pour évaluer l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- ✓ Le respect de la structure formelle : La conformité aux règles et procédures établies dans l'organisation. Cela inclut le respect des hiérarchies, des processus, et des rôles définis dans l'organigramme.
- ✓ Les relations entre les composantes de l'organisation : La qualité des interactions et de la coopération entre différents départements, équipes ou individus au sein de l'organisation. Cela englobe la communication, la collaboration et la gestion des conflits.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information : L'efficacité des systèmes et des processus permettant la diffusion d'informations pertinentes et fiables à travers l'organisation. Cela inclut la clarté des messages, la rapidité de transmission, et l'accessibilité de l'information.
- ✓ La flexibilité de la structure : La capacité de l'organisation à s'adapter aux changements internes et externes. Cela comprend l'agilité dans les processus de décision, la réactivité face aux opportunités et aux menaces, et la capacité à modifier les structures et les pratiques en réponse aux évolutions du marché ou aux défis internes.

En outre, KOMBOU et NGOKEVINA (2006) ajoutent également l'influence du pouvoir du dirigeant comme un facteur important dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Cela fait référence à la manière dont le leadership impacte la performance, en influençant la motivation des employés, la direction stratégique, et la gestion des ressources.

2.4. La performance commerciale : Appelée également performance marketing, est un concept central dans le domaine de la gestion des entreprises. Elle est étroitement liée à la satisfaction des clients et à l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise. La performance commerciale est souvent considérée comme une mesure de l'efficacité des stratégies et des actions mises en place pour répondre aux besoins des clients tout en générant des profits. La satisfaction des clients est un facteur crucial dans l'évaluation de la performance commerciale et un indicateur de la qualité des produits ou services, mais elle est aussi un pilier fondamental de la pérennité financière de l'entreprise. Un client satisfait est plus susceptible de rester fidèle, BUGHIN (2006) souligne que la satisfaction client est une préoccupation stratégique pour les dirigeants car elle est directement liée à la réussite financière de l'entreprise. Alors que NGOBO et RAMAROSON (2005) affirment que la satisfaction des clients est un facteur déterminant dans la performance commerciale des entreprises. Enfin SIN et TSE (2000) explorent comment la satisfaction des clients influence la performance commerciale, en liant directement la qualité des services à la fidélité des clients.

Les entreprises devront donc, continuer à évoluer en fonction des besoins changeants des clients et des dynamiques du marché. L'intégration de nouvelles technologies, l'amélioration des processus internes et l'innovation constante seront des facteurs clés pour maintenir une haute performance commerciale. Les dirigeants devront également rester attentifs aux retours des clients et aux tendances du marché pour ajuster leurs stratégies et maintenir leur compétitivité.

En somme, la performance commerciale est un domaine multidimensionnel qui exige une approche intégrée, combinant des mesures objectives et subjectives pour évaluer la réussite commerciale. Une attention soutenue à la satisfaction des clients, associée à des pratiques de gestion efficaces et à une vision stratégique claire, est essentielle pour assurer une performance commerciale durable et prospère.

2.5. La performance humaine et sociale : La performance humaine et sociale dans l'entreprise se réfère aux relations sociales ou humaines entre les collaborateurs. Selon J. M. DESCARPENTRIES(2007), elle est le résultat de la motivation, des compétences et de la bonne communication entre les collaborateurs, facilitée par une langue et des valeurs communes (culture). Cette performance dépend des politiques de gestion du personnel et traduit la capacité de l'entreprise à accorder de l'importance aux aspects sociaux.

J. IGALENS et J.-P. GOND (2003) soulignent que c'est un concept central dans la recherche en éthique des affaires. Pour C. MARMUSE (1997), cette performance se mesure à travers plusieurs indicateurs :

- ✓ La nature des relations sociales influençant la qualité des décisions collectives.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

- ✓ L'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté).
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés.
- ✓ Le turnover, indicateur de fidélisation des employés.
- ✓ L'absentéisme et les retards au travail, signes de démotivation ou de conditions de travail difficiles.
- ✓ Le climat social de l'entreprise, qui est une appréciation subjective de l'ambiance.
- ✓ Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement).
- ✓ Le fonctionnement des cercles de qualité (nombre et résultats des actions).
- ✓ La participation aux décisions.

La prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise explique l'intérêt pour l'analyse de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance des entreprises. V. BARRAUD-DIDIER et AL. (2003) notent que la compétitivité et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion qui favorisent l'initiative et la créativité des ressources humaines. La gestion des relations sociales, la satisfaction des salariés, la gestion des conflits, et le climat social sont autant d'indicateurs de cette performance.

L'importance croissante accordée aux ressources humaines dans le pilotage des entreprises met en lumière l'impact significatif des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance globale. En favorisant l'initiative et la créativité des collaborateurs à travers des structures et des systèmes de gestion appropriés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur compétitivité mais aussi rechercher l'excellence. Ainsi, la performance humaine et sociale est un élément déterminant pour la réussite durable des organisations modernes.

3. Les indicateurs de la performance : La mise en place d'indicateurs de performance est indispensable au sein d'une entreprise.

Définition d'un indicateur : L'indicateur est un outil de pilotage qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis. « Ces indicateurs permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisations et les activités commerciales. Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes. »

On peut le définir aussi, comme « un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère » MORIN et AL (1996).

Un indicateur sert à mesurer et contrôler l'avancement de la réalisation d'un objectif, cela permet de déterminer la réussite de l'action ou le contraire. Il aide à mesurer l'impact d'une activité de l'entreprise, tout en mesurant l'écart entre le réel (le résultat obtenu) et les objectifs pour s'assurer que ses derniers sont en voie d'être atteints.

D'après GALDEMAR, GILLES et SIMON (2012), le positionnement des indicateurs par rapport à des valeurs de référence ou des cibles est essentiel pour une évaluation précise et pertinente des performances. Le choix de la référence est une étape cruciale qui influence directement le jugement et les décisions qui en découlent. En intégrant des références adéquates, les entreprises peuvent mieux piloter leurs performances, identifier les écarts et mettre en place des actions correctives pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

4. Les objectifs de la performance

La gestion de la performance, en tant que composante cruciale du contrôle de gestion, permet de diagnostiquer la santé d'une entreprise en analysant son équilibre financier, sa capacité à honorer ses engagements à court et à long terme, et par extension, son autonomie décisionnelle.

Elle s'articule autour de divers objectifs et buts regroupés de la manière suivante :

- ✓ Développement de produits innovants : Encourager la recherche et le développement pour proposer des solutions nouvelles sur le marché.
- ✓ Récompense des performances individuelles : Motiver et valoriser les contributions des employés pour stimuler l'engagement et la productivité.
- ✓ Amélioration des processus de fabrication et de l'ambiance de travail : Optimiser les méthodes de production et créer un environnement de travail agréable pour accroître l'efficacité et le bien-être des employés.
- ✓ Réduction des coûts de fabrication : Identifier et éliminer les inefficacités pour diminuer les dépenses et augmenter les marges bénéficiaires.
- ✓ Lancement de nouveaux produits et respect des délais de livraison : Accélérer le cycle de développement et garantir le respect des échéances pour répondre aux attentes du marché.
- ✓ Développement de la créativité du personnel : Favoriser un climat propice à l'innovation et à la génération d'idées novatrices.
- ✓ Amélioration du traitement des réclamations : Mettre en place des processus efficaces pour gérer et résoudre les plaintes clients rapidement.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

- ✓ Développement des parts de marché et fidélisation de la clientèle : Augmenter la présence sur le marché et renforcer les relations avec les clients existants.
- ✓ Renforcement et amélioration de la sécurité au travail : Mettre en œuvre des mesures de sécurité pour prévenir les accidents et garantir un environnement de travail sûr.
- ✓ Identification et évaluation des compétences clés : Repérer les compétences essentielles et évaluer les talents pour développer les capacités internes de l'entreprise.
- ✓ Anticipation des besoins des clients et amélioration de la rentabilité : Analyser les tendances et les attentes pour offrir des solutions adaptées tout en maximisant les profits.
- ✓ Consolidation et développement des savoir-faire : Capitaliser sur les connaissances et les compétences pour assurer une croissance durable.

En somme, la gestion de la performance permet de :

- ✓ Assurer l'équilibre financier : Évaluer et maintenir une structure financière stable.
- ✓ Offrir une vision synthétique de la situation de l'entreprise : Fournir des analyses claires et globales sur la solvabilité et la santé financière.
- ✓ Faciliter la prise de décision autonome : Renforcer la capacité de l'entreprise à prendre des décisions stratégiques indépendantes.
- ✓ Optimiser les ressources et les processus : Maximiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité à travers une gestion proactive et innovante.

Ces objectifs combinés offrent une approche holistique pour gérer et améliorer la performance d'une entreprise, garantissant ainsi sa croissance et sa durabilité à long terme.

Section2 : Les facteurs de la performance

La performance d'une organisation, qu'elle soit mesurée en termes de rentabilité, de croissance, de productivité ou de satisfaction des parties prenantes, est le reflet de nombreux éléments interconnectés. Ces éléments, ou facteurs de la performance, peuvent être classés en deux catégories principales : les facteurs internes et les facteurs externes. Comprendre et gérer ces facteurs est essentiel pour toute entreprise souhaitant maintenir et améliorer sa compétitivité et son efficacité dans un environnement en constante évolution.

La performance d'une organisation est le résultat d'une interaction complexe entre des facteurs internes et externes. Comprendre et gérer ces facteurs est essentiel pour maintenir et améliorer la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise.

Dans cette section, nous explorerons les principaux facteurs internes et externes qui influencent la performance des organisations, en mettant en lumière les interactions entre ces deux catégories et en soulignant l'importance d'une stratégie intégrée pour atteindre des résultats optimaux.

1. Facteurs internes : Les facteurs internes d'une entreprise se réfèrent aux éléments et conditions qui existent au sein de l'organisation et qui influencent directement sa performance et son fonctionnement. Ces facteurs sont sous le contrôle de l'entreprise et peuvent être modifiés ou optimisés pour améliorer la performance globale. Ces facteurs internes sont essentiels car ils déterminent en grande partie la capacité de l'entreprise à s'adapter, à innover et à maintenir une performance élevée face à des défis internes et externes.

1.1. Leadership et gestion : Le leadership et la gestion sont deux concepts distincts mais complémentaires qui jouent un rôle crucial dans la performance et le succès d'une entreprise.

Le leadership est la capacité d'influencer, de motiver et de guider les individus ou les groupes vers la réalisation des objectifs communs. Un leader inspire et dirige en créant une vision claire et convaincante, en communiquant cette vision et en mobilisant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Les leaders jouent un rôle clé dans la formation de la culture organisationnelle, la motivation des employés et la mise en place de stratégies innovantes, les dirigeants qui adoptent un style de leadership participatif et inspirant tendent à améliorer la performance de l'entreprise BASS(1985) ; une vision claire et une stratégie bien définie sont essentielles pour orienter les actions et atteindre les objectifs (KAPLAN et NORTON, 1996).

Par contre La gestion, quant à elle, est le processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources (humaines, financières, matérielles) d'une organisation pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Les gestionnaires sont responsables de la mise en œuvre des stratégies et des politiques définies par les dirigeants. La gestion présente des caractéristiques :

- Établissement des objectifs et des mesures requises pour les réaliser.
- Organiser : Répartition des ressources et organisation des activités afin d'atteindre les objectifs.
- La responsabilité de la direction consiste à superviser et coordonner les activités des employés afin de garantir la réalisation des plans.
- Il est essentiel de surveiller et d'évaluer les performances afin de garantir l'atteinte des objectifs et de prendre des mesures correctives si besoin.

Bien que distincts, le leadership et la gestion sont interdépendants et nécessaires pour le succès organisationnel. Le leadership est essentiel pour définir la vision et inspirer les employés, tandis que la gestion est nécessaire pour traduire cette vision en actions concrètes et en résultats mesurables. Un leader efficace doit également posséder des compétences en gestion pour planifier et organiser les ressources de manière optimale. De même, un bon gestionnaire doit

avoir des qualités de leadership pour motiver et guider son équipe. En somme, le leadership et la gestion sont deux piliers fondamentaux pour la performance d'une entreprise, chacun apportant des compétences et des perspectives uniques mais complémentaires.

1.2. Ressources humaines : Les ressources humaines (RH) représentent l'ensemble des individus travaillant pour une organisation ainsi que les pratiques et politiques mises en place pour gérer ces personnes. La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline qui se concentre sur la manière de recruter, former, motiver et maintenir une main-d'œuvre productive et satisfaite au sein de l'entreprise. Les ressources humaines se réfèrent à :

- Compétences et formation : Les compétences des employés et les opportunités de formation continue sont cruciales pour maintenir un haut niveau de performance BARNEY (1991),
- Motivation et satisfaction : La motivation des employés et leur satisfaction au travail influencent directement leur productivité et la performance globale de l'entreprise HERZBERG, (1966).

1.3. Culture organisationnelle : La culture organisationnelle désigne l'ensemble des valeurs, croyances, normes, comportements et pratiques qui caractérisent la manière dont les membres d'une organisation interagissent entre eux et avec leur environnement extérieur. Elle façonne la manière dont les employés perçoivent leur travail, comment ils se comportent et comment ils communiquent. La culture organisationnelle est souvent considérée comme la "personnalité" de l'organisation.

- Valeurs et croyances : Une culture organisationnelle forte et alignée avec les objectifs de l'entreprise peut stimuler l'engagement des employés et améliorer les performances SCHEIN, (1985).
- Innovation et créativité : Encourager l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise est un facteur clé de succès dans un environnement concurrentiel TUSHMAN et O'REILLY (1997), Une culture organisationnelle solide permet de mettre en accord les comportements des employés avec les objectifs de l'entreprise, ce qui favorise la cohésion et la coopération.

Les employés qui se reconnaissent dans la culture de leur entreprise sont généralement plus motivés et impliqués.

La performance d'une organisation peut être améliorée grâce à une culture positive et bien définie, ce qui renforce l'efficacité, l'innovation et la satisfaction au travail.

Une culture organisationnelle séduisante peut favoriser l'attraction et la fidélisation des talents, en instaurant un cadre de travail où les employés aspirent à rester et à progresser.

1.4. Ressources et capacités : les ressources et capacités sont des éléments fondamentaux pour la compétitivité et la performance d'une entreprise. Les ressources constituent les atouts que

l'entreprise possède, tandis que les capacités représentent la compétence de l'entreprise à utiliser ces atouts pour atteindre ses objectifs et s'adapter aux changements.

- Capacités technologiques : L'adoption de technologies avancées peut améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité des produits/services PORTER(1985).

Gestion des connaissances : La capacité à créer, partager et utiliser efficacement les connaissances organisationnelles est un facteur crucial de performance NONAKA et TAKEUCHI(1995).

2. Facteurs externes : Les facteurs externes sont les éléments, les forces et les conditions qui existent à l'extérieur d'une organisation et qui peuvent influencer sa performance, ses stratégies et ses décisions. Ces facteurs sont généralement hors du contrôle direct de l'organisation, mais ils nécessitent une analyse et une adaptation constantes pour maintenir la compétitivité et l'efficacité. Les entreprises doivent s'adapter aux fluctuations économiques pour maintenir leur performance.

2.1. Environnement économique : L'environnement économique comprend les conditions économiques générales qui influencent les activités de l'entreprise, telles que la croissance économique, les taux d'intérêt, l'inflation et le chômage. Les entreprises doivent s'adapter aux fluctuations économiques pour maintenir leur performance..

- Conditions économiques : Les fluctuations économiques, telles que les récessions ou les périodes de croissance, affectent directement la demande pour les produits et services de l'entreprise (Schmalensee, 1985).

- Taux d'intérêt et inflation : Les variations des taux d'intérêt et de l'inflation peuvent influencer les coûts de financement et les marges bénéficiaires (Fama, 1981).

2.2. Environnement concurrentiel : La structure de l'industrie et l'intensité de la concurrence sont des facteurs cruciaux. Michael Porter (1980) a développé le modèle des cinq forces pour analyser la compétitivité dans une industrie, incluant la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des produits de substitution, et la rivalité entre les concurrents.

- Intensité de la concurrence : La rivalité entre concurrents dans le même secteur peut affecter les marges de profit et la part de marché (Porter, 1980).

- Barrières à l'entrée : La facilité avec laquelle de nouveaux concurrents peuvent entrer sur le marché influence la stabilité et la dynamique concurrentielle (Bain, 1956).

2.3. Réglementations et politiques : Cet environnement inclut les lois, règlements et politiques gouvernementales qui peuvent affecter les opérations de l'entreprise. Des changements dans la

législation fiscale, les normes de travail ou les régulations environnementales peuvent avoir un impact significatif sur la performance.

- Réglementations gouvernementales : Les lois et régulations affectant les opérations de l'entreprise, telles que les réglementations environnementales, peuvent avoir des impacts significatifs sur les coûts et les pratiques NORTH (1990).

- Politiques fiscales : Les politiques fiscales et les taux d'imposition influencent les bénéfices nets et les décisions d'investissement FELDSTEIN (1976).

2.4. Technologie et innovation : Les avancées technologiques peuvent offrir des opportunités pour améliorer l'efficacité et l'innovation, mais peuvent aussi poser des défis pour les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter rapidement. La technologie affecte les processus de production, les produits, et les modes de communication avec les clients.

- Avancées technologiques : Les progrès technologiques rapides peuvent créer des opportunités mais aussi des menaces pour les entreprises qui ne s'adaptent pas rapidement CHRISTENSEN, (1997).

- Innovation dans l'industrie : Le niveau d'innovation dans l'industrie peut influencer la compétitivité et la capacité de l'entreprise à différencier ses produits/services SCHUMPETER, (1942).

2.5. Environnement socioculturel : Les facteurs socioculturels incluent les valeurs, croyances, attitudes et comportements des consommateurs. Les tendances sociétales peuvent influencer la demande pour certains produits ou services et, par conséquent, la performance de l'entreprise.

- Changements démographiques : Les tendances démographiques, telles que le vieillissement de la population ou les changements dans les préférences des consommateurs, peuvent affecter la demande pour certains produits/services KOTLER, (2000).

- Attentes sociétales : Les attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale influencent les pratiques des entreprises et leur réputation FREEMAN, (1984).

Pour assurer une performance durable, les entreprises doivent non seulement optimiser leurs facteurs internes mais aussi rester vigilantes et adaptatives face aux facteurs externes. Une approche proactive, combinant l'analyse des forces internes et des opportunités et menaces externes, permet de formuler des stratégies robustes et résilientes. L'intégration de cette double perspective dans la prise de décision stratégique est cruciale pour naviguer dans un environnement dynamique et compétitif.

La maîtrise des facteurs internes et externes permet aux organisations de s'adapter efficacement, d'innover continuellement et de maintenir leur compétitivité sur le marché. Les entreprises qui réussissent à aligner leurs capacités internes avec les exigences et les opportunités

de leur environnement externe sont celles qui parviennent à exceller et à se distinguer durablement.

3. Le CG et la performance : Après avoir mieux analysé ce que signifie le terme "performance", il devient intéressant de s'interroger sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans le suivi des réalisations de l'organisation, en comparant les résultats obtenus avec les objectifs fixés et en analysant ces résultats. En contribuant à la performance de l'entreprise, il utilise divers outils, souvent directement liés à la performance financière et économique.

Par exemple, grâce au contrôle budgétaire, le responsable du contrôle de gestion peut comparer les attentes avec les réalisations effectives. Cette comparaison permet d'analyser les écarts et d'en comprendre les raisons. À partir de cette analyse, il est possible de proposer des solutions adaptées et d'inciter les responsables budgétaires, comme les managers de service, à mettre en place des mesures correctives dans une démarche d'amélioration continue.

Le contrôle de gestion, notamment à travers les calculs de coûts, a également un impact significatif sur la performance financière de l'organisation. Il existe plusieurs méthodes de calcul de coûts que nous détaillerons dans la partie II, mais toutes visent à allouer les coûts aux produits ou services de manière efficace et la plus authentique possible. Cela permet de déterminer plus facilement si ces derniers sont rentables ou non.

Si la rentabilité n'est pas atteinte, les raisons seront analysées, et il sera possible de travailler sur certains axes spécifiques pour améliorer la rentabilité des produits. Il est donc clair que le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la maîtrise de la performance économique et financière de l'entreprise.

De plus, et il s'agit là d'un aspect du contrôle de gestion que nous n'avons pas énormément abordé, cette fonction permet d'instaurer un dialogue entre les différents services d'une organisation. En effet, le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données concernant l'entreprise dans sa globalité. Il va donc pouvoir créer des liens entre ces données. Grâce à certains travaux comme les reportings et les tableaux de bord mensuels, il devient un réel acteur dans la diffusion d'information. Il peut apporter son aide et ses conseils quant aux difficultés rencontrées par certaines équipes et mettre en avant les résultats encourageants et positifs.

Le contrôleur de gestion travaille aussi bien avec la direction (PDG, Directeur Administratif et Financier, etc.) qu'avec les managers de deuxième niveau ou les opérationnels

directement. Par le biais du dialogue, il peut faire converger les comportements vers les objectifs visés, contribuant ainsi au développement de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Section 03 : Les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière

Introduction

La performance financière revêt une importance capitale pour toute entreprise, représentant en quelque sorte sa vitrine où se reflètent succès et échecs.

Définie précédemment comme la concordance entre les ressources engagées et les objectifs fixés pour atteindre une finalité jugée efficace, efficiente et pertinente, elle se traduit par un suivi reposant sur l'évaluation des écarts par rapport aux objectifs établis. Ce suivi attentif est essentiel car il reflète la santé globale de l'entreprise, rassure les investisseurs potentiels et les parties prenantes, et permet de mobiliser des ressources supplémentaires pour favoriser son développement continu. Ainsi, évaluer la performance financière revêt une importance capitale.

L'appréciation de cette performance s'effectue à travers une évaluation continue et durable, basée sur la mesure des écarts entre les prévisions et les réalisations, en se fondant sur une gamme d'outils et d'indicateurs financiers spécifiques, appelés indicateurs de performance financière. Ces derniers permettent d'analyser en profondeur la situation financière de l'entreprise et de déterminer si elle se situe dans une situation positive ou négative, afin d'adopter des mesures correctives si nécessaire.

L'évaluation de la performance d'une entreprise repose sur des mécanismes clés qui permettent de juger sa santé globale. L'utilisation de ces outils contribue à l'amélioration des résultats de l'entreprise, ils sont fiables et indispensables pour appréhender la réalité et atteindre des objectifs.

Parmi la vaste gamme d'outils d'analyse financière, nous présentons ci-dessous quelques-uns des plus couramment utilisés : le budget, les états financiers et les ratios.

Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons l'évaluation de la performance financière, en mettant en lumière les divers outils financiers ainsi que les nombreux indicateurs utilisés, ainsi que le processus global de mesure de cette performance.

1. Le budget

Le budget constitue un outil essentiel de pilotage de l'entreprise, faisant l'objet d'un suivi permanent. Il facilite l'estimation des risques prévisibles et prépare les décisions opérationnelles en permettant d'évaluer si les ressources budgétaires sont suffisantes pour couvrir toutes les opérations financières de l'entreprise. Il prend la forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée.

Selon C.SELMER (2003) « Le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires ».

« Les budgets sont donc, avant tout, le chiffrage de couples objectifs-moyens, derrière le budget, chiffrage comptable et financier, il y a l'action planifiée, donc des plans d'action décrivant des buts poursuivis sur le court-terme et l'engagement prévu de moyens adéquats » H. BOQUIN (1992)

Le budget, en tant que liste fournissant une estimation de tous les produits et charges, sert de base pour évaluer l'exploitation financière réelle de l'entreprise par rapport aux prévisions. Il assure une coordination interne entre les différentes fonctions et centres de responsabilité au sein de l'entreprise.

La procédure budgétaire ne peut être considérée comme achevée que lorsque les objectifs et les moyens définis pour chacun sont compatibles entre eux et avec les attentes de la direction H. BOQUIN(1992).

2. Les états financiers

Un état financier est un document comptable qui synthétise la situation financière d'une entreprise à un moment donné.

Les objectifs des états financiers sont les suivants :

- Fournir des informations sur la situation financière.
- Présenter la performance financière.
- Indiquer les flux de trésorerie de l'entité.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

La norme IAS 1 "Présentation des états financiers" impose aux entreprises de publier les états financiers au moins une fois par an. En cas de modification de la date de clôture, l'entité doit indiquer la raison de ce changement et expliquer pourquoi il est impossible de comparer les chiffres des états financiers avec ceux des exercices précédents et suivants (S. BACHIR 2022).

Les états financiers comprennent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les annexes. Ces documents fournissent une représentation structurée des événements financiers de l'entreprise, permettant de décrire de manière régulière et fidèle sa situation financière, ses résultats et leur évolution au fil du temps.

2.1. LE BILAN

Le bilan est une « photographie » instantanée du patrimoine « monnayable » (avoirs et dettes) de l'entité. Purement descriptif, il représente sa valeur à une date précise. Il s'agit d'une vue statistique, influencée par les concepts juridiques de dettes d'une part, et de créances et biens d'autre part. Cette perspective statique de la comptabilité confirme bien sa nature et son objet : elle traduit a posteriori les performances monétaires résultant de l'action conjointe d'un ensemble de facteurs matériel, immatériel, humain...etc.». K. CERRADA, Y. DE RONGE, M.GATZ(2014)

Le bilan est un tableau synthétique qui récapitule l'ensemble de la situation patrimoniale de l'entreprise pour un exercice donné. Ce tableau présente l'inventaire des différentes utilisations des ressources (réelles, financières et monétaires) dont l'entreprise dispose, ainsi que l'ensemble des ressources qui ont permis de financer ces utilisations (B. FARIDA 2018). Le bilan peut être défini selon deux perspectives : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle ou économique.

L'approche patrimoniale prend en compte l'actif et le passif de l'entreprise. L'actif comprend les éléments ayant une valeur économique positive, tandis que le passif représente les engagements de l'entreprise.

L'approche fonctionnelle ou économique privilégie l'analyse du fonctionnement économique de l'entreprise, en se concentrant sur des indicateurs tels que le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), le Fonds de Roulement (FR) et la Trésorerie Nette(TN).

2.1.1. Les grands éléments du bilan:

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

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Le côté droit du tableau, appelé passif, indique en les classant la valeur comptable de l'ensemble des ressources mises à la disposition de l'entité à la date d'établissement du bilan ;

Le côté gauche du tableau, appelé actif, mentionne la valeur comptable à la date d'établissement du bilan, de l'ensemble des utilisations ou emplois de fonds qui ont été effectuées. S. P. Isabelle Martinez(2020).

Tableau 01 : Le bilan comptable inspiré du formulaire CERFA

Actif	Passif
Capital souscrit non appelé	
Actif immobilisé	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles	Capital social et réserves
Immobilisations corporelles	Résultat de l'exercice
Immobilisations financières	Autres fonds propres Provisions pour risques et charges
Actif circulant Dettes	Dettes
Stocks hors TVA	Emprunts divis et indivis
Créances	Avances et acomptes reçus
Placements courts et disponibilités	Dettes à court terme non financières
Comptes de régularisation	Comptes de régularisation
Total general	Total général

Source: Simon Parienté, Isabelle Martinez, 2020 »

L'actif regroupe des biens et/ou des droits qui présentent une valeur pour l'entité :

Il comprend un ensemble de biens durables, habituellement appelés immobilisations, qui permettent à l'entité d'exercer son activité principale, qu'elle soit industrielle, commerciale et/ou de service, de produire les biens et services vendus au consommateur (final ou non) ou offerts dans le cadre d'une éventuelle finalité non-marchand, et éventuellement de réaliser un profit.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Parmi les exemples d'immobilisations, citons les brevets, les bâtiments affectés durablement à l'exploitation, les machines, les équipements, les participations dans des sociétés ;

Il englobe également des droits de créance détenus sur des clients auxquels des biens et/ou des services ont été livrés, sur les pouvoirs publics qui ont promis de subventionner une organisation non-marchand, etc., et qui n'ont pas encore été payés par ces débiteurs ;

Il comprend aussi des biens tels que des marchandises ou des produits finis qui sont détenus par l'entité et qui sont destinés à être vendus et à se transformer en créances ou en avoirs monétaires : cette catégorie d'actif regroupe les stocks de matières premières, de matières consommables, des marchandises ou de produits finis ainsi que les encours de fabrication ;

Il inclut en outre des avoirs monétaires détenus en caisse ou sur un compte en banque, regroupés sous le vocable "disponible", ainsi que d'autres valeurs de trésorerie.

Le passif est composé de deux types de ressources mises à la disposition de l'entité :

Les dettes, qui représentent l'ensemble des sommes dues à des tiers. On y trouve notamment des dettes envers des banques ou d'autres institutions de crédit, des dettes envers des fournisseurs, etc.

Les capitaux propres qui représentent la valeur comptable de l'excédent du total des actifs sur le total des dettes. Ils sont principalement constitués du capital apporté par les fondateurs lors de la création de l'entité et/ou au cours de son existence, augmenté des bénéfices conservés dans l'entité, et diminué des pertes subies par celle-ci. Dans une société, ils représentent la valeur comptable des droits de propriété détenus par les associés ou actionnaires. Ces derniers assument donc le risque de perte, tout comme celui de gain. (Karine CERRADA, Yves DE RONGÉ, Michel DE WOLF, Michel GATZ, 2014).

2.1.2. La présentation du bilan

La présentation du bilan met en évidence :

-Le cycle d'investissement de l'entreprise, reflété par les actifs non courants relatifs aux immobilisations incorporelles, corporelles et financières, ainsi que tous les placements et prêts à long terme ;

-Le cycle de financement et de gestion de la liquidité de l'entreprise, reflété par la composition du passif de l'entreprise, à savoir les fonds propres et le passif non courant.

La gestion de la liquidité est liée à la gestion de la trésorerie ;

-Le cycle d'exploitation (ou de gestion), reflété par le mode de gestion des stocks, des créances, des passifs courants et de la trésorerie (BEKKOUR Farida 2018).

2.1.3. Les agrégats de l'équilibre financier du bilan

L'équilibre financier est l'un des outils de l'analyse financière, déterminé par des indicateurs permettant de vérifier la capacité de l'entreprise à répondre à tous ses besoins de financement, que ce soit son cycle d'investissement ou son cycle d'exploitation. L'équilibre financier repose sur trois indicateurs :

-**Le fonds de roulement (FR)** : Il représente le surplus des ressources permanentes (FP+DLMT) sur les besoins permanents (VI). C'est ce qui reste des ressources permanentes après le financement des besoins permanents. Cette marge de sécurité permet de financer une partie des besoins d'exploitation qui ne sont pas couverts par les ressources exigibles à court terme (DCT). Le calcul du fonds de roulement peut se faire selon deux méthodes :

Par le haut du bilan : en utilisant la formule :

$$\mathbf{FR = Cpts - VI,}$$

$$\mathbf{FR=FP+DLMT-VI}$$

Le **FR** représente le capital permanent dégagé après le financement des besoins permanents.

Par le bas du bilan : en mettant en évidence la partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par les DCT. Le calcul se fait selon la formule suivante :

$$\mathbf{FR = AC - DCT.}$$

$$\mathbf{FR=VE+VR+VD-DCT}$$

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** : « Le BFR est un besoin net de financement sur opérations de gestion principalement et il est un besoin lié au fonctionnement de l'entreprise et au fait que les dénouements monétaires, sur flux de gestion, sont susceptibles d'être globalement défavorables à l'entreprise (d'avantage de produits à percevoir que de charges à payer) ». (S. PARIENTE, I. Martinez(2020).

Le calcul du besoin en fonds de roulement se fait selon la formule suivante :

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

Un $BFR > 0$ signifie un manque de liquidité causé par l'importance des valeurs d'exploitation (VE) et des valeurs de réalisation (VR) non couvertes par les dettes à court terme (DCT).

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Un $BFR < 0$ indique que la valeur des stocks et des créances de l'entreprise est insuffisante pour rembourser la valeur de ces dettes à court terme.

Un $BFR = 0$ signifie que l'entreprise n'émet aucun besoin en fonds de roulement, car la totalité des dettes à court terme couvre juste les besoins d'exploitation à court terme.

- **La trésorerie nette (TN) :** Selon B. Meunier-Rocher, la trésorerie résulte de plusieurs stratégies car elle est étroitement liée au fonds de roulement (FR) ainsi qu'au besoin en fonds de roulement (BFR). La négligence de la gestion de la trésorerie par l'entreprise peut entraîner des problèmes de liquidités qui peuvent mener au dépôt du bilan. B. FARIDA (2018).

La trésorerie de l'entreprise est définie comme l'ensemble des disponibilités permettant à l'entreprise de faire face à toutes ses obligations à court terme et à ses besoins immédiats.

Le mode de calcul de la trésorerie est défini comme suit :

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive} \quad \text{Ou : } \text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

2.2. Le compte de résultat

L'objectif principal de toute entreprise est de réaliser un PROFIT. Pour atteindre ce but, l'entreprise produit et vend des biens et/ou des services à un prix qui doit lui permettre de couvrir ses propres achats et ses frais de toute nature. Ces différentes opérations sont enregistrées par le COMPTE DE RÉSULTAT (anciennement appelé compte d'exploitation ou encore compte de pertes et profits). M. R.FIEVET(2016).

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Par différence, il fait apparaître le résultat net de l'exercice : bénéfice/profit ou perte. A. KADDOURI et A. MIMECHE(2007).

Selon l'article L 123-13 du Code de Commerce, « Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice... Il fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice. Les produits et les charges classés par catégorie, doivent être présentés soit sous forme de tableaux, soit sous forme de liste. »

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Le compte de résultat regroupe donc, sur un exercice comptable, l'ensemble des enrichissements et des appauvrissements. Si les revenus sont supérieurs aux charges, l'entreprise est bénéficiaire. Il se décompose selon une triple distinction au niveau des opérations :

- **Le résultat d'exploitation** : retrace l'activité courante de l'entreprise. C'est la différence entre les produits et les charges d'exploitation.
- **Le résultat financier** : est la différence entre les produits et les charges financières. Dans le cas d'une entreprise endettée, les charges financières d'intérêts sont lourdes et le résultat financier sera très souvent négatif. Une entreprise qui a des excédents de trésorerie qui rapportent dégagent des revenus qui apparaîtront dans ses produits financiers.
- **Le résultat exceptionnel**: retrace le cas échéant, les opérations qui ne relèvent ni de l'exploitation, ni du financier, comme par exemple la cession d'une immobilisation corporelle (immeuble, machine...). Une entreprise qui cède un bel immeuble pour devenir locataire peut dégager une importante plus-value qui va rendre bien meilleur non seulement le résultat exceptionnel mais aussi le résultat de l'exercice. Cependant, cela ne signifie pas obligatoirement que l'exploitation soit rentable ou que la cession de l'immeuble soit une bonne opération à long terme.

2.3. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre et d'analyser comment le résultat d'une entreprise s'est formé. Le simple montant du résultat ne suffit pas à fournir un avis complet sur la situation financière de l'entreprise. Ces soldes sont ainsi nommés car ils représentent des différences entre les produits et les charges, agissant comme des "paliers" entre la production et le résultat final.

Certains analystes financiers présentent les soldes intermédiaires de gestion en suivant le compte de résultat et en mettant en avant le résultat courant avant impôt. D'autres préfèrent mettre en évidence la capacité d'autofinancement. Ce choix dépend du but recherché et des éléments qui doivent être mis en valeur. C'est pourquoi l'utilisation d'une méthode spécifique doit toujours être expliquée par l'analyste financière.

Les soldes intermédiaires de gestion et leur construction peuvent être facilement compris sous forme de tableau ou sous forme d'éléments qui se succèdent.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Tableau 2 : présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion

Comptes	Ch/D	Pts/C
Productions vendue		+
Ventes de marchandises		+
Prestations fournies		+
Chiffres d'affaires (CA)		+
Production vendue		+
Production stockée	+	+
Production immobilisée		+
Production sur opérations a long terme		+
Production de l'exercice (X° de l'exercice)		+
Ventes de marchandises		+
Cout d'achat des marchandises vendues	+	
Marge commerciale (MC)	+	+
MC	+	+
X° de l'exercice		+
Consommation en provenance des tiers (CPT)	+	
Valeur ajoutée (VA)	+	+
VA	+	+
Subvention d'exploitation		+
Frais de personnel	+	
Impôts et taxes et versements assimilés	+	

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Excédent ou insuffisance Brut (e) d'Exploitation EBE ou IBE	+	+
EBE/IBE	+	+
Produits d'exploitation/ de Gestion Courante (PtsGC)		+
Charges d'exploitation/ de Gestion Courante (ChGC)	+	
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAAP)	+	
Reprises sur amortissements et provisions (R/AP)		+
Transfert de charges d'exploitation		+
Résultat d'Exploitation Hors Charges et Produits Financiers (REHCPF)	+	+
REHCPF	+	+
Produits Financiers (PtsF)		+
Charges Financières (ChF)	+	
Dotations aux provisions Financières (DPF)	+	
Reprises sur Provisions Financières (RPF)		+
Transfert de charges financières		+
Résultat d'exploitation avec Charges et Produits Financiers (REACPF) ou bien Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)	+	+
Produits Exceptionnels (PtsEx)		+
Charges Exceptionnelles (ChEx)	+	
DAAP Exceptionnelles	+	
R/AP Exceptionnelles		+

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Transfert de charges Exceptionnelles		+
Résultat Exceptionnelles (REx)	+	+
RCAI	+	+
Rex	+	+
Participation des Salariés aux fruits de l'entreprise	+	
Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS)	+	
Résultat Net de l'exercice (RN)	+	+

Les composants du solde intermédiaire de Gestion (SIG) : Le processus de calcul des SIG se déroule en plusieurs étapes, chaque solde calculé représentant les résultats obtenus au cours d'un exercice d'exploitation. Il existe neuf (9) soldes distincts BEKOUR.F(2018).

- Le Chiffre d'affaires (CA):** Ce dernier constitue un indicateur de la capacité de l'entreprise à commercialiser ses produits. Il reflète ainsi la vigueur commerciale et la position de l'entreprise sur le marché. Le chiffre d'affaires provient de toutes les ventes réalisées (produits finis, marchandises, déchets et rebuts, prestations fournies, etc.) qui génèrent des recettes financières pour l'entreprise. Outre son rôle d'indicateur de la performance commerciale de l'entreprise, il est également perçu comme un indicateur de mesure de la force de l'entreprise
 $CA = \text{vente de marchandise} + \text{production vendue} + \text{prestations fournies}$
- La production de l'exercice (X° de l'exercice) :** Ce solde est spécifique aux entreprises à vocation industrielle ou mixte. Il représente la production réalisée au cours d'un exercice d'exploitation allant du 1er janvier N au 31 décembre N. La production de l'exercice englobe tout ce que l'entreprise a effectivement produit et vendu, ainsi que ce qu'elle a produit mais n'a pas réussi à vendre et donc stocké. De plus, elle inclut ce qui a été produit et utilisé pour les besoins internes de l'entreprise, désigné comme production immobilisée, en plus de la production destinée aux opérations à long terme de l'entreprise. Ainsi, l'équation se présente comme suit : $X^\circ \text{ de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée} + \text{production pour opérations à long terme}$.
- La marge commerciale (MC) :** Ce solde est propre aux entreprises à vocation commerciale ou mixte. Il constitue l'origine de création de richesse dans les

entreprises ayant pour la seule activité la vente et l'achat en l'état. Il est important dans ce cas de veiller à ce que cette activité soit une source de création de richesse et non pas comme une charge pour l'entreprise. L'activité commerciale vient donc soutenir l'activité de base. La MC est obtenue par la formule : $MC = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$

- **La valeur ajoutée (VA) :** La valeur ajoutée est un solde qui reflète la richesse générée par l'entreprise. Elle représente le surplus de valeur créé par l'entreprise après la transformation des matières premières acquises et l'utilisation d'autres approvisionnements, ainsi que la marge réalisée grâce à l'exercice de l'activité commerciale.
- **L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :** La valeur ajoutée générée est d'abord utilisée pour rémunérer les salariés directement impliqués dans sa création, ainsi que pour payer les impôts, taxes et versements assimilés. Il peut arriver que l'entreprise bénéficie de subventions, ce qui lui permet de renforcer sa valeur ajoutée afin de couvrir ces deux types de charges (frais de personnel et impôts et taxes). La différence entre la somme de la valeur ajoutée et des subventions d'exploitation, et la somme des frais de personnel et des impôts et taxes, donne l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), qui est un indicateur de la rentabilité économique de l'entreprise.
- **Le Résultat d'Exploitation Hors Charges et Produits Financiers (REHCPF)**

Le REHCPF est un indicateur de la performance économique de l'entreprise, évaluant ainsi la qualité de la gestion courante. Ce solde ne prend en compte que les charges et produits liés à la gestion courante ou à l'exploitation, en excluant les effets de la politique financière et les opérations exceptionnelles telles que les acquisitions et les cessions d'investissements, il est appelé aussi **résultat courant avant impôt (RCAI)**.

- **Le résultat exceptionnel :** Le résultat Exceptionnel (R Exc) est un solde calculé séparément du Résultat Courant Avant Impôt (RCAI), reflétant les opérations non liées à l'exploitation. Il est déterminé par la différence entre les charges exceptionnelles et les produits exceptionnels. Le R Exc représente une source potentielle d'enrichissement ou d'appauvrissement pour l'entreprise. Son interprétation se fait en comparant les charges exceptionnelles aux produits exceptionnels.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

- **Le résultat net de l'exercice (RNE) :** Le résultat net de l'exercice est un indicateur financier clé qui représente la performance globale d'une entreprise, il indique la rentabilité de l'entreprise.

3. Les ratios de mesure de la performance financière : Un ratio est une mesure qui exprime le rapport entre deux données financières, pouvant être exprimé sous forme de pourcentage, de nombre de jours, ou d'autres unités. Les ratios servent d'indicateurs de gestion pour évaluer et suivre la performance d'une entreprise. Le nombre de ratios disponibles est vaste, et il appartient aux gestionnaires de sélectionner les ratios les plus pertinents pour éclairer la gestion de l'établissement. En ce sens, les ratios agissent comme des signaux d'alerte pour guider les décisions et les ajustements nécessaires P. PAUCHER , Valentin DOLIGE , R. PRUNIER, A.VINSONNEAU(2020).

3.1. Les ratios de rentabilité : La rentabilité est mesurée par un ratio où le numérateur représente une forme de résultat (comme le bénéfice ou le revenu net) et le dénominateur correspond à une forme d'activité ou aux moyens utilisés pour atteindre ce résultat. Un ratio de rentabilité est un outil financier utilisé pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses revenus, ses actifs, ou ses capitaux propres. Ces ratios fournissent des informations cruciales sur la performance financière et l'efficacité d'une entreprise en matière de génération de profit.

Parmi les ratios utilisés pour mesurer la rentabilité de l'activité, on peut citer :

Tableau N° 03: Les différents ratios e rentabilité

Nature	For mules	Interpretations
Taux de croissance du résultat net	$\frac{(R_n - R_{n-1})}{R_{n-1}}$	L'évolution du résultat net permet de mesurer l'évolution de la rentabilité de l'entreprise
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{chiffre d'affaire HT}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer du résultat et à partir du chiffre d'affaires

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Taux de marge commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{vente de marchandises HT}}$	Ratio qui s'applique uniquement aux entreprises commerciales et permet de les comparer avec celui des entreprises du même secteur
Taux de marge brute	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité d'exploitation à partir du chiffre d'affaires
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés
Rentabilité apparente de la main d'œuvre	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{effectif moyen}}$	Ratio qui permet de mesurer la création de richesse par salarié, qui doit être analysée d'une année sur l'autre et comparée par rapport à d'autres entreprises évoluant dans le même secteur d'activité

Source : Dov Ogien « Gestion financière de l'entreprise », 4^{-ème} édition, Collection : Maxi Fiches, Edition DUNOD, P77.

3.2. Les ratios de liquidité : Les ratios de liquidité sont des indicateurs financiers qui évaluent la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme (Dov Ogien). Ils sont essentiels pour analyser la solvabilité à court terme d'une entreprise et comprendre sa capacité à payer ses dettes courantes.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Les ratios de liquidité évaluent la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme. DOV OGION (2018).

Ces ratios suivent une logique simple : s'assurer que l'entreprise dispose d'actifs à court terme suffisants pour rembourser ses dettes à court terme (sinon, on parle de manque de liquidité). Dans une approche plus stricte, on considère la liquidité immédiate, où les disponibilités doivent pouvoir couvrir les dettes financières à court terme, assurant ainsi la capacité de l'entreprise à répondre immédiatement aux demandes de remboursement de ses créanciers.

Il existe trois ratios de liquidité :

Le ratio de liquidité immédiate = Disponibilités (y compris Valeurs Mobilières de Placement) / Dettes financières à court terme

Le ratio de liquidité courante = (Créances clients + Disponibilités) / (Dettes d'exploitation + Dettes financières à court terme)

Le ratio de liquidité générale = (Stocks + Clients + Disponibilités) / (Fournisseurs + Dettes financières à court terme)

Il convient de noter que le ratio de liquidité immédiate est essentiellement une reformulation de l'indicateur de trésorerie nette : plutôt que de soustraire directement les dettes financières à court terme des disponibilités (comme dans le calcul de la trésorerie nette), ces deux postes sont rapportés l'un à l'autre via un ratio (la liquidité immédiate). Cela implique qu'une entreprise avec une trésorerie positive aura naturellement un ratio de liquidité immédiate supérieur à 1, et vice versa.

De plus, il est crucial de noter que ces ratios sont calculés sur la base du bilan, à une date précise, celle de la clôture des comptes. Ainsi, une liquidité immédiate supérieure à 1 à un moment donné ne garantit pas nécessairement que l'entreprise dispose de la même facilité de liquidité tout au long de l'année. Il est donc primordial d'éviter une application aveugle de ces règles, l'objectif n'est pas qu'une société puisse à tout moment rembourser immédiatement ses dettes financières court terme, sinon, on voit mal l'intérêt de s'endetter. Christophe THIBLERGE(2016).

3.3. Les ratios de structure : Les ratios de structure permettent de caractériser l'importance relative des différents postes dans le total du bilan

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Nous ne présentons ici que quelques ratios, mais la pratique courante consiste à exprimer les postes de l'actif en pourcentage du total de l'actif, et à faire de même pour le passif.

Tableau N° 04 : les ratios de structure

Nature	Formule	Interprétations
Financement des emplois stables	ressources stables	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.
	$\frac{\text{ressources stables}}{\text{emplois stables}}$	
Autonomie financière	Capitaux propres	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.
	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	
Capacité de remboursement	Dettes financières	L'endettement ne doit pas excéder quatre fois la capacité d'autofinancement.
	$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacités d'autofinancement}}$	
Autofinancement	autofinancement	Il mesure la part de valeur ajoutée consacré à l'autofinancement.
	$\frac{\text{autofinancement}}{\text{Valeur ajoutée}}$	
Endettement	Total dettes	Il mesure le niveau de dette que supporte l'entreprise par rapport à ses actifs.
	$\frac{\text{Total dettes}}{\text{total actif}}$	

Source : Béatrice et Francis Grand guillot, l'analyse financière, 18^{ème} édition, Gualino, Paris 2014, P150.

3.4) Les ratios de solvabilité : La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements de moyens et long terme.

Deux ratios principaux sont utilisés pour évaluer la solvabilité des entreprises :

- **Ratio de solvabilité générale:** Ce ratio se calcule en divisant le total de l'actif par les dettes à court terme. Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes en utilisant l'ensemble de ses actifs. Il est souhaitable que ce ratio soit supérieur à 1.
- **Ratio d'autonomie financière:** Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par le total des dettes. Il est utilisé comme un indicateur par l'analyse financière pour évaluer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires.
Ratio d'autonomie financière = total actif / dettes a court terme

3.5) Ratios de gestion et d'activité : Les ratios de gestion mesurent l'efficacité avec laquelle les différents éléments d'actifs de l'entreprise sont gérés. Ils complètent les ratios de structure en prenant en considération le volume d'activité de l'entreprise, notamment en mesurant la vitesse de rotation des biens réels et financiers.

Ces ratios permettent souvent de comparer l'encours moyen de certains éléments du bilan au flux qui permet leur renouvellement, ce qui détermine les ratios de rotation ou le délai moyen requis pour une rotation.

Le ratio de rotation des stocks : ce ratio mesure le nombre de fois où le stock a été renouvelé (vendu et remplacé) au cours de l'année. Il indique la qualité des marchandises en stocks et l'efficacité des pratiques d'achats et de gestion des stocks.
Ratio de stock = stock moyen *365/ cout d'achat variation de stock.

Le délai de paiement des dettes fournisseurs : ce délai correspond au temps moyen de règlement des fournisseurs, tenant compte des délais accordés par ces derniers. Un délai court peut affecter la trésorerie en raison du règlement rapide

Délai de règlement des dettes fournisseurs= dettes fournisseurs /achats TTC

Le délai moyen de recouvrement des comptes clients : ce délai mesure le nombre moyen de jours nécessaire aux clients pour régler leurs comptes. Il donne une indication de l'efficacité des politiques de crédit et de recouvrement. Pour déterminer son adéquation, il est comparé aux modalités de crédit offertes aux clients. Par exemple, si les clients ont 30 jours pour payer et que le délai moyen de recouvrement est de 45 jours, cela indique un problème ; un délai inférieur à 30 jours est positif.

Chapitre 2 : Présentation de la performance financière et ses composantes

Délai de recouvrement créances clients= $\frac{\text{creance client} \times 360}{\text{chiffre d'affaire ttc}}$

Conclusion :

La performance n'est pas un objectif statique mais un processus dynamique et évolutif. Les organisations doivent continuellement s'adapter et se transformer pour répondre aux exigences changeantes et aux opportunités émergentes. La clé du succès réside dans la capacité à combiner efficacement les ressources humaines, technologiques et méthodologiques pour atteindre des niveaux de performance exceptionnels et durables.

L'appréciation de la performance financière s'effectue à travers une évaluation continue et durable, basée sur la mesure des écarts entre les prévisions et les réalisations, en se fondant sur une gamme d'outils et d'indicateurs financiers spécifiques, appelés indicateurs de performance financière. Ces derniers permettent d'analyser en profondeur la situation financière de l'entreprise et de déterminer si elle se situe dans une situation positive ou négative, afin d'adopter des mesures correctives si nécessaire

Chapitre 3 :
La performance financière au sein
de la direction de
distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Introduction

Dans le cadre du deuxième chapitre nous avons présenté la performance financière de l'entreprise et les différents outils ainsi que ses indicateurs qui ont pour vocation d'approfondir nos recherches et de mieux enrichir nos résultats de recherche, expliquer la partie théorique et répondre au questionnement de départ.

En effet, l'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera la SONELGAZ Direction de distribution de Tizi-Ouzou, l'une des plus grandes sociétés cotées d'Algérie

Dans cette étude, nous présenterons et analyserons les documents comptables Comme les états financiers, les bilans et tableaux de gestion intermédiaires pour les années 2020, 2021, 2022 tous en identifiant les différents indicateurs d'équilibre financier dont le FR, BFR et TN. Ensuite, nous analyserons le ratio que nous avons indiqué précédemment, cela nous permettra de porter des jugements sur la situation financière de l'entreprise et sa performance financière.

Section 01 : Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil

SONELGAZ

Dans cette première section nous allons présenter la direction de distribution d'énergie électrique « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou, qui nous a accueillis durant le déroulement de notre enquête et qui nous a fourni les informations nécessaires pour mettre en valeur notre cas d'étude. En mettant en évidence son historique, son organisation et ses activités.

1. Historique de la SONELGAZ

SONELGAZ joue un rôle essentiel dans le progrès économique et social du pays, étant l'opérateur historique dans le secteur de la distribution d'électricité et de gaz en Algérie. Ses principales tâches sont la fabrication, le transport et la logistique. L'électricité est distribué et le gaz est transporté et distribué par canalisations.

Créé en 1947 par l'abréviation EGA, l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » a été établi au début du 20ème siècle sous la forme de 16 sociétés qui se partageaient les concessions électriques en Algérie, dont le groupe Lebon (Compagnie centrale). Au centre et à l'ouest, on trouve la société algérienne d'éclairage et de force

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

(SAEF), à l'est, la Compagnie Du Bourbonnais et à Constantine, les usines Lévy. Le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz est confié à l'EGA à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étapes dans son développement :

- **En 1969 : création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz SONELGAZ**

L'ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, qui a décidé de dissoudre l'Electricité et le Gaz d'Algérie et de créer cette entreprise. Ce texte fait partie du processus de nationalisation des secteurs essentiels de l'économie nationale qui avait commencé en 1996, voir. Même auparavant.

Afin de favoriser la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance mentionnée précédemment lui a accordé un champ d'action très vaste (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

- **En 1977 : Plan National d'Electrification**

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

- **En 1983 : Restructuration de SONELGAZ, naissance des filiales travaux**

SONELGAZ a mis en place des structures de réalisation adéquates, qui sont intégrées au sein de l'entreprise. Les entités de travaux ont rapidement progressé pour devenir des entités de grande envergure avec des activités très distinctes des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à ce qu'elles soient finalement transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, SONELGAZ connût une première restructuration en 1983. Celle-ci donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification.

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

INEGRA pour le génie civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

KANAGAZ pour la réalisation des réseaux à gaz.

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

- **En1991 : Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC)**

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

La SONELGAZ change de nature juridique par le décret n°14 n°91-475 En décembre 1991, la nature juridique de la SONELGAZ est transformée en EPIC. (Une entreprise publique à caractère industriel et commercial) qui est sous le contrôle d'une agence Appelée Comité d'Orientation et de Surveillance (C.O.S).

Le caractère de la SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel Le décret 95 confirme que les entreprises sont soumises à la tutelle du ministre de l'Énergie et des Mines et disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. N° 280, 17 septembre 1995.

- **En 1998 : Création des filiales périphériques**

La décision de créer une filiale de certaines activités intégrées au sein de la SONELGAZ était une alternative décidée en fonction de l'environnement économique de l'époque, sur la base de la nouvelle législation. Compétitivité et compétition.

S'adapter à ce nouvel environnement nécessite un recentrage sur ses métiers. Réorganisation de la base et de ses activités annexes, créant ainsi un nouveau La société est juridiquement indépendante de la SONELGAZ et est responsable de ces noms de domaine activités périphériques. Une filiale a été créée en 2009. C'est :

- 01 filiale en charge de la maintenance des équipements industriels (MEI).
- 03 filiales en charge de la réparation des transformateurs « TRANSFO » (centre, est, ouest).
- 04 filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule « MPV » (Alger, Constantine, Oran, Ouargla).
- 01 filiale en charge des travaux d'imprimerie (SATINFO).

- **En 2002 : La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Action (SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières et à la possibilité e prendre des participations dans d'autres sociétés

Cela annonce l'évolution de 2004 où ; SONELGAZ devient un Groupe Industriel.

- **En 2006, création de cinq (5) autres sociétés.**

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production/Transport de l'électricité.

- SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.
- SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.
- SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.
- SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.
- **En 2011 : Amendement des statuts de SONELGAZ**

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

Désormais, SONELGAZ (Spa) est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ".

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

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

Aujourd'hui, cette société joue un rôle crucial dans la production, le transport et la distribution d'énergie électrique et gazière. Il est évident dans l'importance de son chiffre d'affaires, le nombre de sa clientèle, la longueur de son réseau, etc.

2. Organisation générale du groupe SONELGAZ

Afin d'assurer une gestion efficace, le groupe dispose d'un :

2.1. Comité exécutif : Il occupe le poste de Chargé des Stratégies et des politiques générales, étant l'organe supérieur chargé de l'aide à la prise de décision et du pilotage. Sous la direction du PDG du groupe SONELGAZ, il est constitué de cadres dirigeants qui sont responsables de fonctionnaires stratégiques au sein de la direction générale du groupe, ainsi que d'administrateurs délégués responsables des domaines des métiers de base, des travaux et des métiers périphériques.

Le comité exécutif se réunit tous les 15 jours pour procéder entre autres :

- A l'examen et à l'adoption des orientations.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

- Fonctionnement des activités exercées par la direction générale, direction exécutive de la maison mère et applicable aux sociétés filiales.
- A l'adoption des budgets, des bilans (moyen et court terme) des directions générales et exécutive de SONELGAZ.
- A l'examen des dossiers avant leur présentation au conseil d'administration et/ou à l'assemblée Générale de SONELGAZ.

2.2. L'assemblée générale : Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

- Le ministre chargé de l'énergie.
- Le ministère des finances.
- Le ministère des participations de l'Etat.
- Le représentant de la présidence de la république.
- Le responsable de l'institution chargée de planification.

Sous la présidence du ministre de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, afin de prendre des décisions telles que :

- Les programmes généraux d'activité.
- Les rapports des commissaires aux comptes.
- Le bilan social et comptes résultats.
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social.

Le PDG de SONELGAZ assiste aux travaux de l'assemblée.

2.3. Le conseil d'administration : Est composé des membres suivants :

- Les représentants des ministères suivants : l'énergie, finances, commerce, participations de l'Etat, Collectivités locales, l'environnement.
- Deux représentants des travailleurs.
 - PDG de SONELGAZ.
 - PDG des filiales production, transport et distribution : GAZ et ELECTRICITE.

Le conseil se réunit quatre fois par an sous la présidence du PDG de SONELGAZ afin d'examiner et d'approuver diverses affaires, telles que :

- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

- Les concours bancaires et finances.
- La rémunération des cadres dirigeants.

2.4. Le comité d'audit: La mission principale de cette instance indépendante est de juger de la qualité de la gestion de SONELGAZ, peu importe l'opinion du PDG du groupe. Son conception exprime le désir d'être un groupe transparent dans ses méthodes de gestion.

Composé de 04 membres nommés par le Conseil d'Administration. il assure Pertinence des méthodes comptables adoptées et revue du budget et des plans d'audit Appartient au groupe.

2.5. Comité de coordination groupe : Il est responsable de la coordination globale des activités menées par l'ensemble des filiales. Groupe. Il tient au moins 1 réunion par trimestre pour travailler sur le tableau de bord Rapports trimestriels et principales orientations en matière de budget et d'investissement.

3. Les activités du groupe SONELGAZ : Elle est composée de 03 branches d'activités

3.1. Activité de production : Le caractère non stockable de l'électricité impose aux entreprises de disposer de capacités d'intégration complètes Toutes les étapes de son activité, depuis la production (y compris la conversion de l'énergie thermique ou hydraulique en énergie mécanique puis en énergie électrique), jusqu'à la mise à disposition au consommateur final.

3.2. Activité de transport

- Transport électricité : le transport est réalisé à partir des lignes hautes tensions (60KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).
- Transport gaz : il se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

3.3. Activité de distribution :

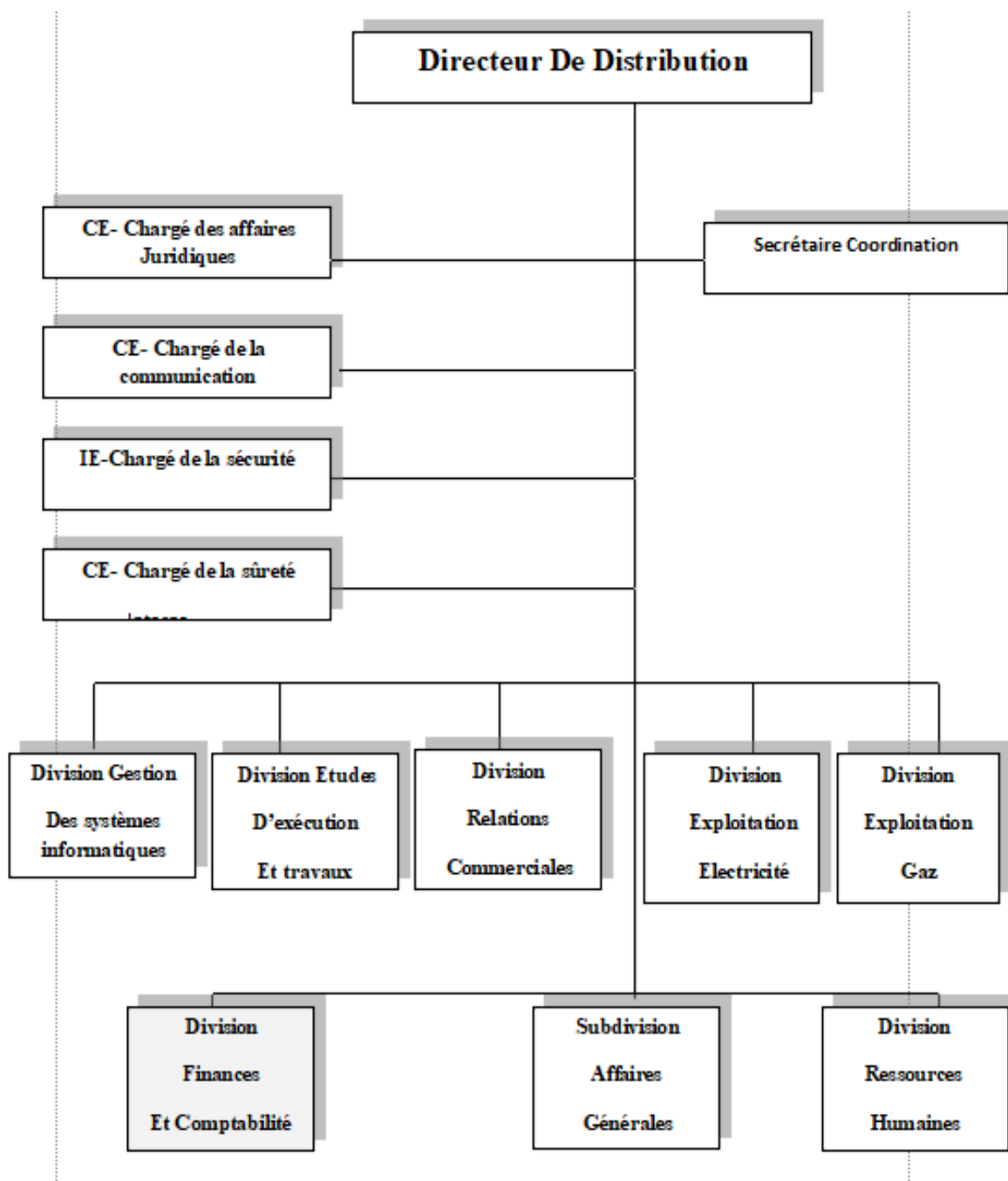
- Distribution d'électricité : réalisée par lignes et câbles moyenne et basse tension. Cela comprend la fourniture de services aux petits clients et aux abonnés nationaux.
- Distribution GAZ : elle garantit la satisfaction de trois catégories principales de clients : les clients industriels, les ménages et les artisans (alimentés par des réseaux basse pression).

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

La Société de Distribution Centre fait partie des quatre filiales qui fournissent des services de distribution d'électricité et de gaz, avec la Société de Distribution Alger, la Société de Distribution Ouest et la Société de Distribution Est.

❖ Présentation de l'organigramme de la SONELGAZ :

Figure 01 : Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



Source : Division finance et comptabilité de la direction de distribution d'électricité et de gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou, 2023

4. Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

La direction de distribution de Tizi-Ouzou se subdivise sur plusieurs divisions dont nous situerons les plus importantes.

4.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I) : C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que :

- Le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le service trésorerie.
- Le système « Hissab » pour le service comptable.
- Le système « Nova » pour le service ressource humaine.

4.2. La Division Administrative du Marché (D.A.M) : L'objectif de cette division est de concevoir et de suivre les marchés, d'ouvrir et de gérer les autorisations de programmes pour réaliser les engagements de l'entreprise, ainsi que de gérer les tâches administratives qui en découlent, telles que le traitement et l'ordonnancement des factures fournisseurs.

4.3. Division Relations Commerciales (D.R.C) : L'objectif de cette division est de concevoir et de suivre les marchés, d'ouvrir et de gérer les autorisations de programmes pour réaliser les engagements de l'entreprise, ainsi que de gérer les tâches administratives qui en découlent, telles que le traitement et l'ordonnancement des factures fournisseurs.

4.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H) : Comme son nom l'indique, cette section se concentre principalement sur la gestion des ressources humaines telles que les recrutements, les congés, les promotions et les avancements, ainsi que la création de la rémunération.

Elle est également responsable de la création de tous les documents administratifs requis, tels que les contrats de travail, et assure la connexion entre l'employeur et les organismes sociaux, notamment en ce qui concerne la sécurité sociale.

Elle utilise un système d'information nommé « NOVA » pour son fonctionnement. Il est directement connecté au système HISSAB, ce qui facilite la création automatique des inscriptions comptables.

4.5. La division Technique d'électricité (D.T.E) : Autrefois connue sous le nom de D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour rôle de garantir le bon fonctionnement du réseau électrique de l'entreprise en réalisant des entretiens planifiés ou des dépannages suite à des incidents.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

4.6. La division technique de gaz : Elle était autrefois connue sous le nom de D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), qui, tout comme la Division Technique d'électricité, veille au bon fonctionnement et à la bonne exploitation du gaz (mise en place, installation, sécurité, etc.).

4.7. La division des affaires générales: Cette division a pour missions :

- D'assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).
- Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.
- Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.

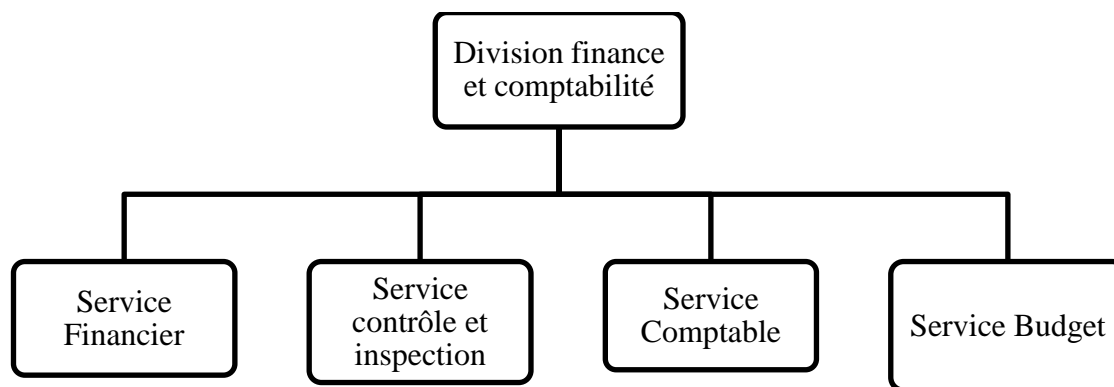
4.8. La division finance et Comptabilité (D.F.C) : Il s'agit d'une subdivision établie en 2005 au sein de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SDC, dans le but de simplifier le rôle des structures existantes. La DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer :

- l'enregistrement de toutes les opérations effectuées sur les comptes de bilan et de gestion.
- Les dépenses effectuées par la société.
- Mise en place des budgets et des tableaux de bord.
- La contribution et la supervision de la gestion de l'entreprise.

2. Organigramme de la division finance et comptabilité

Figure 02 : Présentation de la division finance et comptabilité

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou



Source : Division finance et comptabilité de la direction de distribution d'électricité et de gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou. 2023

4.8.1. Service financier : Il offre la possibilité de prévoir les revenus et les dépenses liés à l'activité économique de l'entreprise, tout en réunissant l'argent pour répondre aux besoins de l'entreprise tels que le rapprochement financier et comptable (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

4.8.2. Service contrôle et inspection : Il sera responsable de la conformité des transferts des activités et de leur gestion conformément aux normes réglementaires requises, il agira sur :

- La gestion des travaux
- La gestion de la clientèle
- La tenue et le rapprochement des comptes
- Le respect des procédures
- Le contrôle des caisses.

4.8.3. Service comptable: Il facilite l'enregistrement des écritures comptables liées aux diverses opérations comptables de l'entreprise, ainsi qu'aux mouvements qui affectent l'actif et le passif de l'entreprise. Il permet également de réaliser les déclarations fiscales mensuelles et annuelles, ainsi que la comptabilité générale et analytique.

Il facilite également l'élaboration et l'adaptation de règles et de méthodes comptables, l'interprétation des résultats et la mise à jour du patrimoine de la société.

4.8.4. Service budgétaire : Il offre la possibilité d'analyser et de prévoir les dépenses budgétaires subies par l'entreprise, ainsi que de mettre en place un programme de contrôle de gestion d'entreprise, afin de rechercher un équilibre financier à court et à long terme.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Section 02 : Evaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ

Nous débutons cette section par la présentation des bilans financiers, obtenus à partir des bilans de l'entreprise. Ces bilans fournissent une synthèse de l'ensemble des emplois et des ressources dont dispose l'entreprise sur des périodes définies, à savoir : 2020, 2021 et 2022.

1. Elaboration des états financiers de la direction de distribution pour les années 2020-2021-2022

1.1. Le bilan : Nous allons analyser les éléments d'actif et de passif des bilans financiers des années 2020-2021 et 2022.

Tableau N°05 : Bilan financier actif 2020-2021-2022

ACTIF	2020	2021	2022
ACTIF NON-COURANT			
Immobilisations incorporelles	6 158 930.28	4 105 953,52	2 052 976,76
Immobilisations corporelles	258 560 381 829,62	30 576 466 745,17	30 443 159 427,76
Immobilisations en cours	4 227 278 119.57	3 115 525 050,92	3 930 113 316,39
Immobilisations financières			
TOTAL ACTIF NON - COURANT	32 793 818 879.47	33 696 097 749,61	34 295 914 720,91
ACTIF COURANT			
Valeur d'exploitation (VI)			
Stock et en cours	35 002 708.05	2 209 932.22	3 340 569.38
Impôts	310 913 896.01	165 938 243.11	190 795 617.27
Autres actifs courant			

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Trésorerie	278 241 375.06	153 502 727.43	102 197 935.48
TOTAL ACTIF COURANT	5 353 692 982.21	4 910 099 757.30	4 347 783 586.44
TOTAL GENERAL ACTIF	38 147 511 861.68	38 606 197 506.91	38 643 738 307.35

Source: la direction de distribution d'électricité et de gaz de tizi ousou, 2020,2021 et 2022

1.1.1. Analyse des emplois : Pour analyser les emplois des bilans condensés. Nous focalisant sur les quatre éléments (VI, VE, VR, VD).

- **Les valeurs immobilisées (VI):** Une prédominance des immobilisations des immobilisations corporelles dans les actifs de l'entreprise témoigne de son caractère industriel et de sa politique d'investissement, notamment à travers les différents programmes d'expansion visant le raccordement de nouvelles clientèles en matière d'électricité et de gaz, ainsi que la rénovation des réseaux déjà existants.
- **Les valeurs d'exploitation (VE)** sont gérées par la direction de distribution, qui joue un rôle d'intermédiaire entre les sociétés de production et les clients consommateurs. Son objectif est de coordonner les investissements et les infrastructures nécessaires pour fournir aux clients les deux produits : l'électricité et le gaz, sans nécessiter de stocks, car les produits sont livrés directement aux clients.
- **Les Valeurs réalisables :** Les valeurs réalisables montrent une légère diminution d'une année à l'autre, avec une baisse de 1%. Cependant, il est pertinent de calculer les délais de crédit client pour une analyse plus approfondie de cette amélioration.
- **Les valeurs disponibles :** La gestion de la trésorerie au sein de la SONELGAZ est centralisée au niveau de la direction générale et repose sur deux principes

La remontée des fonds : tous les fonds encaissés au niveau de la direction de distribution à travers ses agences, sont automatiquement transférés sur le compte du groupe SONELGAZ.

La mise à disposition des fonds : une fois remontés, ces fonds sont redistribués à toutes les directions en fonction de leurs besoins exprimés.

La demande de fonds est initiée par la division finance et comptabilité, qui tient compte des

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

besoins exprimés au niveau de la direction de distribution, notamment pour le paiement des fournisseurs, la couverture des impôts, des charges sociales et des frais de personnel.

Tableau N°06 : Bilan financier passif 2020-2021-2022

PASSIF	2020	2021	2022
CAPITAUX PROPRES			
Écart de réévaluation	497 120 897.26	497120897.26	0.00
Résultat net	0.00	0.00	0.00
Compte de liaison**	27 356 663 959.33	26 421 555 391.64	26 408 685 629.60
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	159 034 519.11	170 020 314.04	184 673 852.87
Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 074 470 620.19	6 442 376 453.25	6 781 133 609.76
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	6 233 505 139.30	6 612 396 767.29	6 965 807 462.63
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattaché	1 284 128 266.32	1 507 975 731.49	1 336 355 213.52
Impôts	353 970 551.93	404 496 287.51	443 450 399.39
Autres dettes	2 415 962 062.55	3 156 903 981.09	3 463 336 317.91
Trésorerie passif	412 534.36	0,00	26 103 284.30
TOTAL PASSIFS COURANTS	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

TOTAL GENERAL	38 147 511 861.68	38 606 197 506.91	38 643 738 307.35
PASSIF			

Source: Direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou, 2020,2021 et 2022

1.1.2) Analyse des ressources:

- ❖ **Les capitaux propres** : Dans son activité, la SONELGAZ s'appuie principalement sur des fonds permanents, qui représentent plus de 70% de son passif. Cela inclut les dettes à long et moyen terme.
- ❖ **Les dettes à long et moyen terme** : Elles comprennent les provisions pour risques et charges, ainsi que les cautionnements versés par les clients dans le cadre des contrats d'abonnement, remboursables à la réalisation.
- ❖ **Les dettes à court terme** : Les DCT se composent principalement des dettes fournisseurs, qui ne génèrent pas de frais financiers car elles ne sont pas rémunérées (sans intérêts).

Tableau N°07 : bilan condensé 2020

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	32 793 818 879,47	85,97%	CP	27 859 533 307,22	73,03%
VE	35 002 708,05	0,09%	DLMT	6 233 505 139,30	16,35%
VR	5 040 448 899,10	13,21%	DCT	4 054 473 415,16	10,62%
VD	278 241 375,06	0,73%			
TOTAL	38 147 511 861,68	100%	TOTAL	38 147 511 861,68	100%

Source : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de l'entreprise SONELGAZ

Analyse du bilan condensé 2020 :

Pour l'actif : Les VI représente 85.97% des actifs totaux de la DD sont immobilisés, ce qui indique une grande dépendance de l'entreprise à ses actifs physiques pour son fonctionnement.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

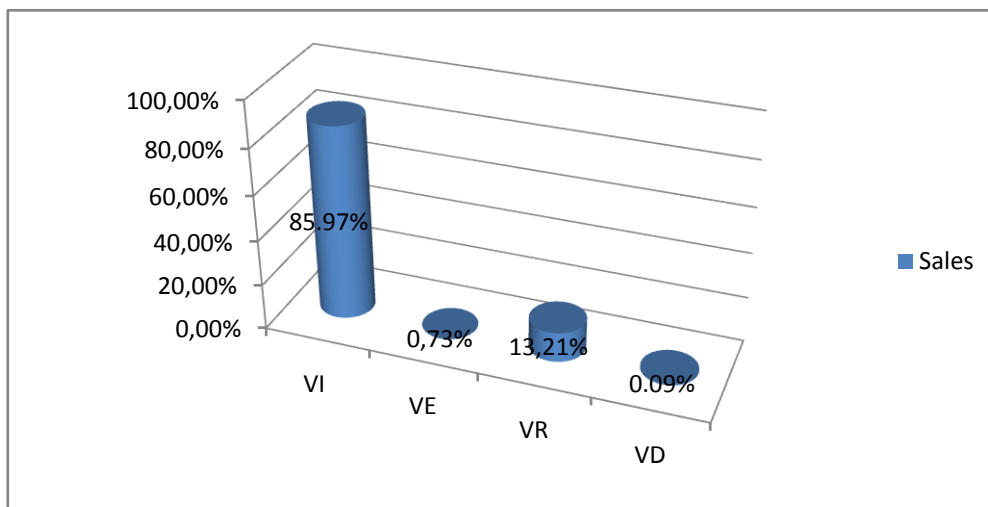
Pour les VE le pourcentage est de 0.09%, Ce pourcentage est très faible et indique que les actifs directement liés aux opérations courantes sont minimales par rapport à l'ensemble des actifs de l'entreprise. Cela peut signifier que la DD ne nécessite pas un stock important pour son fonctionnement.

Le pourcentage pour les VR est 13,21% Cela peut signifier que la DD a des coûts de production ou de transformation faibles ou que l'entreprise ne nécessite pas un stock important pour son fonctionnement.

Le pourcentage des VD est de 0,73% indique que la DD conserve peu de fonds disponibles à court terme, ce qui peut refléter une stratégie d'investissement dans des actifs moins liquides ou une dépendance à d'autres sources de financement à court terme.

En résumé, ces pourcentages montrent que la DD a une structure d'actifs principalement axée sur les immobilisations à long terme, avec peu de liquidités disponibles immédiatement et un faible investissement dans les stocks ou les créances à court terme.

Figure N°03 : Présentation de bilan condensé actif 2020



Source : Réalisé par nos soins

Pour le passif :

Le pourcentage des fonds propres est de 73,03%, Ce pourcentage montre que la majeure partie des ressources financières de l'entreprise provient de ses fonds propres. Ce taux de 73,03 % indique que la DD est principalement financée par ses propres moyens (entreprise étatique), ce qui lui confère une certaine stabilité financière et réduit sa

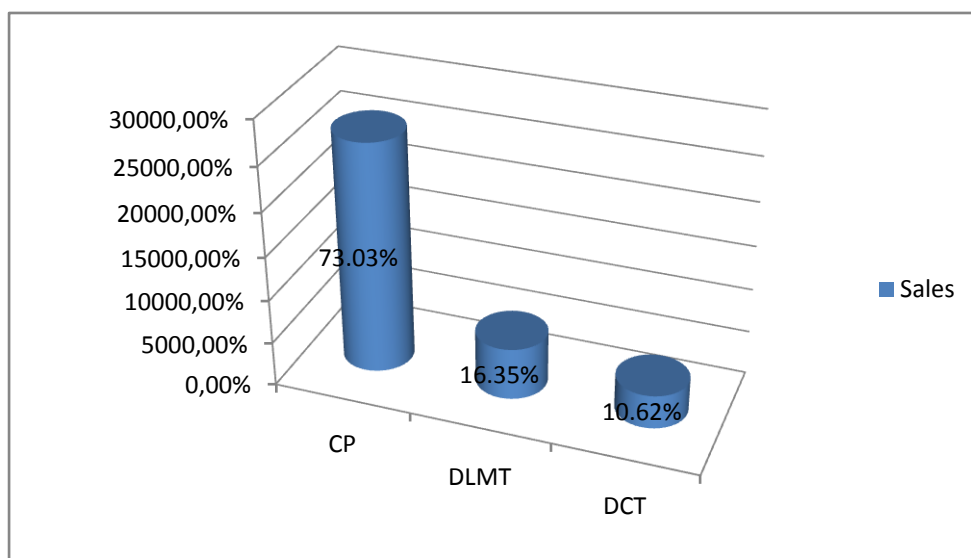
Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

dépendance à l'endettement. Cela signifie également que les créanciers courent un risque plus faible, car l'entreprise possède une base solide de fonds propres.

Le pourcentage des DLMT est de 16.35% ce qui indique que la DD ne s'expose pas excessivement aux risques liés à l'emprunt sur une longue période, elle opte pour la prudence.

Le taux des DCT est de 10.62% Les dettes à court terme, qui s'élèvent à 10,62 %, sont des obligations financières que la DD doit rembourser dans un délai d'un an, telles que des crédits fournisseurs. Ce pourcentage montre que la DD a une proportion relativement faible de dettes à court terme, ce qui réduit la pression de remboursement immédiat. Cela lui permet d'avoir plus de souplesse dans sa gestion de trésorerie à court terme, bien qu'elle doive veiller à ne pas rencontrer des difficultés pour faire face à ces engagements.

Figure N°04 : Présentation de bilan condensé passif 2020



Source : Réalisé par nos soins

Tableau N°08 : bilan condensé 2021

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	33 696 945 749,61	87.28%	CP	26 924 424 739.53	69,70 %
VE	2 209 932.22	0.01%	DLMT	6 612 396 767.29	17,13%
VR	4 754 386 097.65	12.32%		5 069 376 000.09	13.13%

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

VD	153 502 727.43	0.39%	DCT		
----	----------------	-------	-----	--	--

Source : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de l'entreprise SONELGAZ

Comparaison des actifs du 2021 par rapport à 2020 :

Valeurs immobilisées : une légère augmentation des valeurs immobilisées en 2021 (87,28 %) par rapport à 2020 (85,97 %) montre que la DD continue à concentrer une grande partie de ses actifs dans des investissements à long terme, ce qui est cohérent avec son secteur d'activité. Cela reflète un engagement continu à développer et maintenir ses infrastructures pour soutenir son exploitation à long terme.

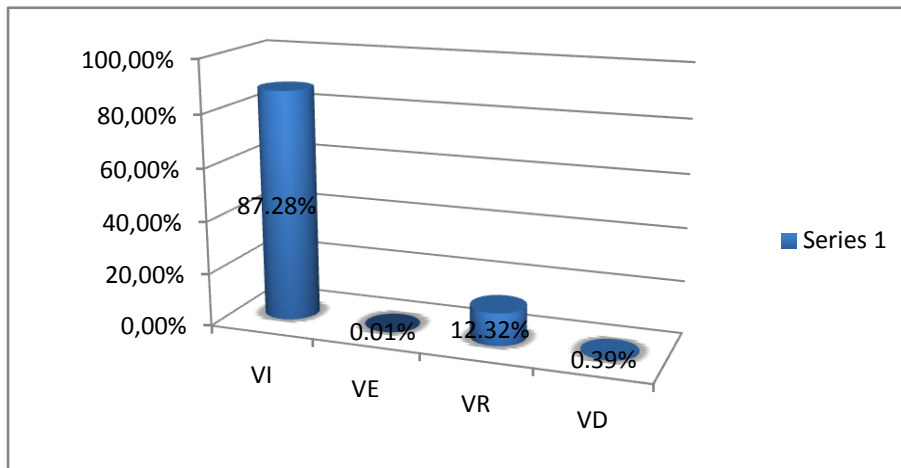
Valeurs d'exploitation : Très faible en 2020 (0,09 %) et en baisse en 2021 (0,01 %), ce qui indique que la DD est liée aux opérations courantes. (La nature des produits de la DD ne nécessite pas un stockage).

Valeurs réalisables : La diminution des valeurs réalisables en 2021 (12,32 %) par rapport à 2020 (13,21 %) montre que la DD a réduit la proportion de ses actifs convertibles en liquidités à court terme. Cette réduction peut être due à une meilleure gestion des créances ou des stocks. Toutefois, la DD semble toujours maintenir une bonne flexibilité financière avec une part significative d'actifs à long terme (immobilisations).

Valeurs disponibles : La baisse des valeurs disponibles de 0,73 % en 2020 à 0,39 % en 2021 reflète une diminution de la trésorerie ou des liquidités immédiates de la DD. Bien que cela puisse indiquer une utilisation plus active des fonds dans des projets ou investissements, cela réduit la liquidité immédiate de l'entreprise, ce qui peut constituer un facteur à surveiller si des besoins de liquidités soudains apparaissent.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Figure N°05 : Présentation de bilan condensé actif 2021



Source : Réalisé par nos soins

Comparaison du passif 2021 par rapport à 2020 :

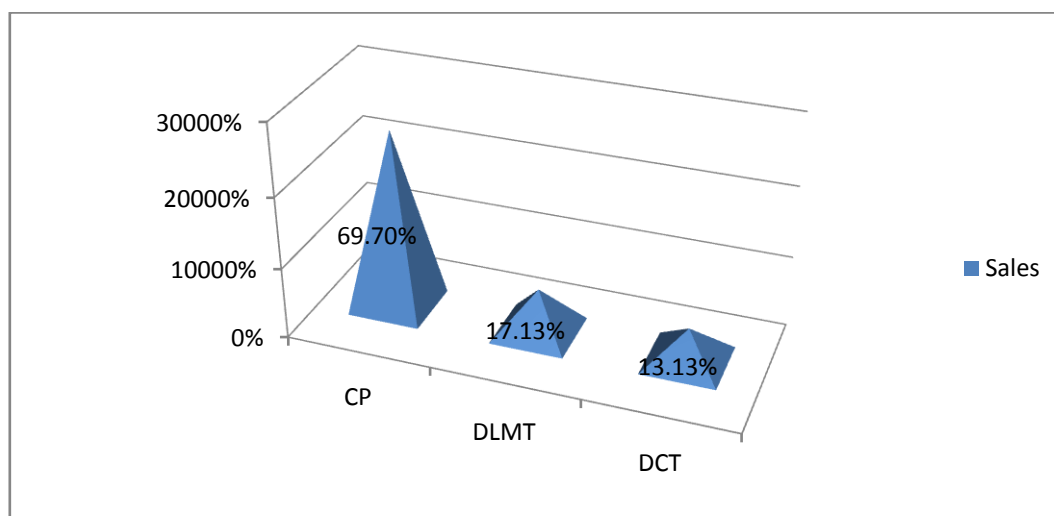
Capitaux propres : La baisse des CP de 73,03 % en 2020 à 69,70 % en 2021 indique que la DD s'appuie davantage sur d'autres sources de financement ou qu'elle a distribué davantage de bénéfices ou enregistré des pertes. Cela pourrait réduire légèrement la stabilité financière de l'entreprise, mais cela dépend des raisons exactes de cette diminution. Il serait important de surveiller l'évolution de l'endettement et des bénéfices dans les prochaines années pour évaluer pleinement l'impact de cette baisse.

Pour les DLMT, En 2021, les dettes à long terme représentaient 17,13 % des ressources financières de la DD, contre 16,35 % en 2020. Cela correspond à une légère augmentation de 0,78 %. Cette hausse indique que la DD a probablement contracté davantage d'emprunts à long terme en 2021. Cela peut être lié à un besoin de financement pour des projets d'investissement, comme l'expansion de son infrastructure, l'amélioration de ses capacités de production ou d'autres investissements de grande envergure. Cette augmentation des DLMT montre que la DD a légèrement accru son recours à l'endettement à long terme.

Enfin pour les DCT, L'augmentation des dettes à court terme de 10,62 % en 2020 à 13,13 % en 2021 montre que la DD a accru ses obligations financières à court terme. Cela peut refléter une utilisation plus fréquente des crédits fournisseurs ou d'autres dettes à court terme pour financer ses opérations. Bien que cela puisse signaler une pression accrue sur la trésorerie, une bonne gestion des liquidités et des flux de trésorerie permettrait à l'entreprise de faire face à ces obligations sans difficulté majeure.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Figure N°06 : Présentation de bilan condensé passif 2021



Source : Réalisé par nos soins

Tableau N°09 : bilan condensé 2022

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	34 295 914720,91	88.75%	CP	26 408 685 629.6	68.34%
VE	3 340 569.38	0.25%	DLMT	6 965 807 462.63	18.03%
VR	4 242 244 081.58	10.98%	DCT	5 269 245 215.12	13.63%
VD	102 197 935.48	0.05%			
TOTAL	38 644 697 07,35	100%	TOTAL	38 643 738 307.35	100%

Source : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de la SONELGAZ.

Analyse des pourcentages du bilan condensé 2022 par rapport a 2020 et 2021

Pour l'actif : les valeurs immobilisées ont encore progressé pour atteindre 88,75 %, soit une nouvelle augmentation de 1,47 % par rapport à 2021.

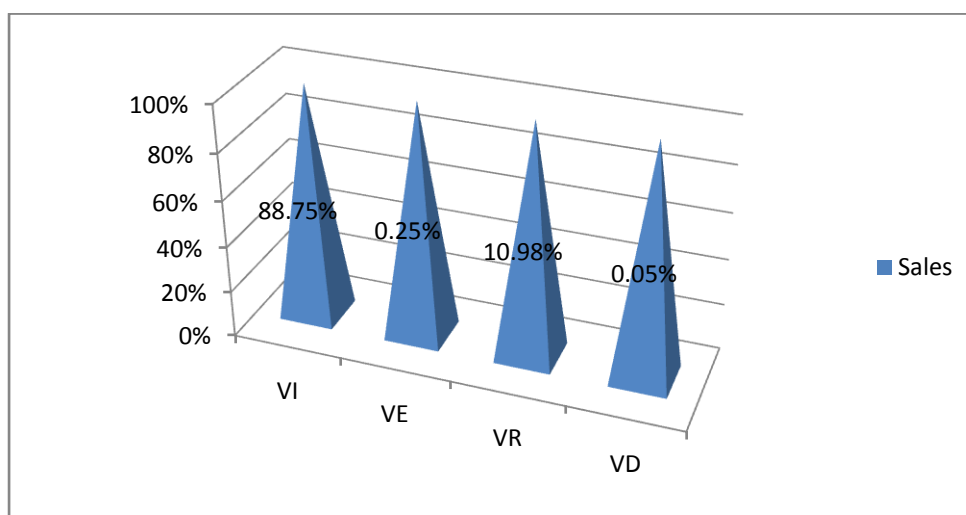
Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Le taux des valeurs d'exploitation a augmenté à 0,25 % en 2022 après des niveaux très bas en 2020 et 2021. Cette augmentation, bien que modeste, pourrait indiquer un renforcement des activités opérationnelles de la DD. Cependant, l'essentiel des ressources de l'entreprise reste concentré sur les actifs immobilisés, ce qui est cohérent avec sa nature d'entreprise étatique.

Les VR, le pourcentage continue de diminuer, passant de 12,32 % à 10,98 %, ce qui représente une baisse de 1,34 point de pourcentage, cette baisse constante est le résultat des difficultés de recouvrement des créances.

Les VD, Le pourcentage des VD continue à baisser en passant de 0,39 % à 0,05 %, soit une baisse de 0,34 point de pourcentage. L'évolution des VD montre que la DD de plus en plus de difficultés à conserver des liquidités. Si cette tendance continue, l'entreprise pourrait rencontrer des problèmes pour couvrir ses obligations à court terme. Il est crucial de revoir la gestion de la trésorerie, envisager des options de refinancement ou améliorer les stratégies de génération de cash-flow à court terme pour inverser cette tendance.

Figure N°07 : Présentation de bilan condensé actif 2022



Source : Réalisé par nos soins

Analyse du passif par rapport aux années 2020 et 2021

On observe une diminution progressive des fonds propres sur cette période. En 2020, le taux de fonds propres est le plus élevé, à 73,03 %, tandis qu'il chute de près de 3,33 % en

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

2021, puis encore de 1,36 % en 2022. Cette baisse pourrait indiquer une réduction de la solidité financière de l'entreprise et un recours à des financements externes pour ses activités, Ce qui explique l'évolution du pourcentage des DLMT et DCT durant les années 2021 et 2022.

Le taux des DLMT était de 16,35 %, ce qui reflète une part modérée des dettes à long terme dans la structure financière. À ce stade, l'entreprise semble avoir un recours limité à l'endettement à moyen et long terme. En 2021 le taux est passé à 17,13 %, soit une augmentation de 0,78 %. Cette hausse indique un léger recours accru à des financements à long terme, pour soutenir des investissements à plus longue échéance. Le taux a continué de progresser en 2022 pour atteindre 18,03 %, soit une augmentation supplémentaire de 0,9 % par rapport à 2021. Cette croissance montre que l'entreprise a davantage utilisé les emprunts à moyen et long terme, consolidant son recours à ces financements.

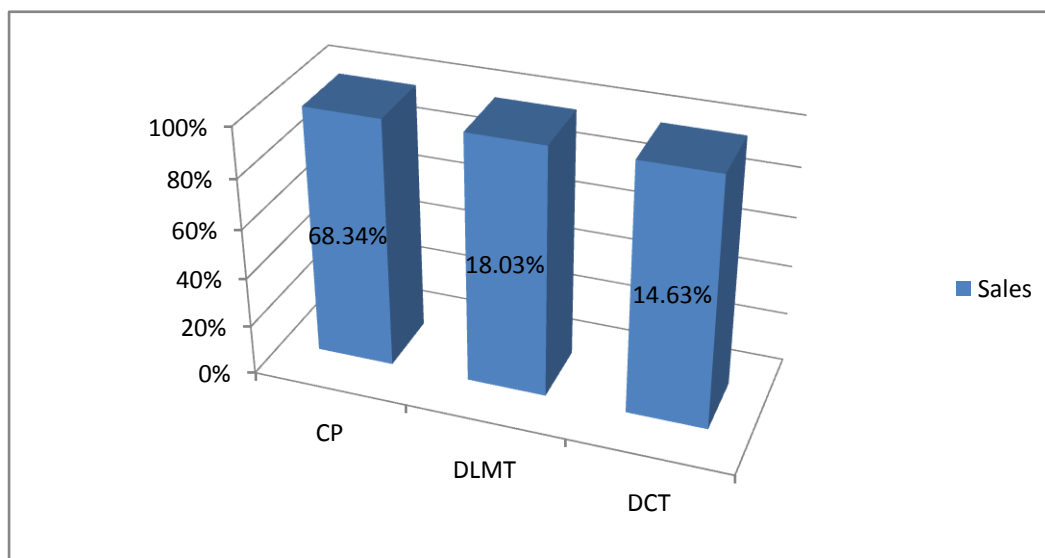
L'augmentation régulière du taux des DLMT entre 2020 et 2022 montre que l'entreprise s'est progressivement orientée vers un financement à long terme pour soutenir ses besoins en capitaux.

Les DCT ont également augmenté de manière constante, passant de 10,62 % en 2020 à 13,63 % en 2022. Cette hausse reflète une augmentation des besoins de financement à court terme, ce qui pourrait être lié à la gestion des flux de trésorerie ou à des opérations courantes.

Pour les trois années étudiées nous avons constaté une tendance à la baisse continue des FP, indiquant une réduction de la part des capitaux propres dans la structure financière et une augmentation progressive des DLMT et DCT, révélant un recours accru de la DD aux financements externe pour ses besoins en capitaux.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Figure N°08 : Présentation de bilan condensé passif 2022



Source : Réalisé par nos soins

1.2. Analyse par la méthode des équilibres financiers.

À partir des données des bilans financiers condensés, nous procéderons à l'analyse des indicateurs d'équilibre financier spécifiques à la distribution de l'électricité par la SONELGAZ."

L'analyse des bilans présentés en agrégats par la direction de distribution de Tizi-Ouzou nous permet d'évaluer les différents équilibres financiers de l'entreprise.

Tableau N°10 : détermination de la trésorerie nette

Elément	Formule	2020	2021	2022
FRN	$(CP + DLMT - VI)$	1 299 219 67,05	-160 124 242.79.	-921 421 628.68
BFR	$(VE+VR) - DCT$	1020 978 191,99	-312 779 970.22.	-1 023 660 564.16
TN	$RN - BFR$	278 241 575,06	152 655 727.43	102 238 935.48

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Source : nos propres calculs d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

- **Le fond de roulement :** La situation financière de la Direction des opérations (DD) était équilibrée en 2020 avec un fond de roulement positif de 1 299 219 567, 05. Cependant, au cours des exercices 2021 et 2022, elle a affiché un Fond de Roulement Net (FRN) négatif. C'est à dire que les capitaux permanents de l'entreprise ne parviennent pas à couvrir l'ensemble de son actif immobilisé
- **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :** Nous constatons un BFR positif pour l'année 2020 cela signifie que les DCT ne couvrent pas les besoins à court terme. Dans ce cas la situation financière est déséquilibrée. Cependant, au cours des exercices 2021 et 2022 bien au contraire elle réalise un excédent en fonds de roulement puisque les ressources à court terme couvrent largement les besoins à court terme.
- **La trésorerie Nette (TN) :** Pendant les exercices 2020, 2021 et 2022, la Trésorerie Nette (TN) s'est maintenue positive, indiquant ainsi que les fonds de roulement étaient suffisants pour couvrir l'intégralité des besoins en fonds de roulement de l'entreprise. Cette constance reflète une santé financière solide à court terme mais pourrait présenter des risques à long terme à cause du FR négatif pour les années 2020 et 2021.

1.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Tableau°11 : Les soldes intermédiaire de gestion

Désignation	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	8 172 957 260,68	8,529 082 876.23	10 035 908 427,81
Production immobilisée	0,00	0,00	331 188,72
Prestation fourni production énergie et matériel	1 121 041,11	189 540 235.35	460 138 369,09
Subvention	0,00	0,00	0,00

**Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution
d'électricité et gaz de Tizi Ouzou**

d'exploitation			
I - Production de l'exercice	8 174 078 301,79	8 718 623 111, 58.	10 496 378 985,62
Achats consommés	- 71,522,464.05	-158 034 913,82	-214 282 583,58
Prestations reçues production énergie et matériel	- 4 542 189 297,63	- 5,000,105,425.48	-6 245 340 012,39
Services extérieurs et autres consommations	- 557,824,938.39	-598 988 325,93	-585 623 290,72
Prestations fournies services	0,00	-18 364 586 ,00	0,00
Prestations reçues services	- 1 551 924 334,37	- 1 621 119 750,84	-1 538 377 241,10
II Consommation de l'exercice	-2 181 271 736,81	-2 396 507 576,59	-2 338 283 115,40
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1450 617 267, 35.	1 322 010 109.51	1,912 754 857.83
Charges de personnel	-1 680 899 606,68	-2 060 303 889,32	-2 258 446 862,39
Impôts, taxes et versements assimilés	- 171 961 754,29	-178 750 587,49	-133 287 353,51
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-402 244 093,62	-917,044,367.30	-478,979,358.07.
Autres produits	216 754 313,89	276 936 325,82	473 122 106,38

**Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution
d'électricité et gaz de Tizi Ouzou**

opérationnels			
Autres charges opérationnelles	- 20 451 805,09	-31 803 835,21	-138 731 049,74
Dotations aux amortis- sements, provisions et pertes de valeur	- 3 274 750 390,45	-3 208 776 278,95	-2 374 659 711,38
Charges d'amortissement et autres provisions reçues	0,00	0,00	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	243 154 006,74	6 876 102,13	2 163 655 225,06
Dotations d'amortissements et autres provisions fournies.			0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 3 237 537 968,53	. -3 873 812 053,51	-355 592 787,75
Charges financières	- 18,44	-21 866,46	-22,17
VI - RESULTAT FINANCIER	- 18,44	-21 866,46	-22,17
VRESULTATORDIN AIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-3 237 537 986, 97.	-3 873 833 919,97	-355 592 809,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00

**Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution
d'électricité et gaz de Tizi Ouzou**

Autres impôts sur les résultats	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES PRODUIT DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 633986 622,42	8 948 114 812,77	13 133 155 317,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 11 871 524 609,39	-10 584 438 926,12	-13 488 748 126,98
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-3,237,537,986.97.	-3 873 833 919,97	-355 592 809.92
Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues	0,00	0,00	0,00
Charge hors exploitation fournies	0,00	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919,97	-355 592 809,92

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

Interprétations des soldes intermédiaires de gestion :

- **La Production de l'exercice :** Une légère augmentation de la production en 2022 par rapport à 2020 et 2021, elle est passée de 3 631 889 004,16 en 2020 à 3 718 517 686,10 en 2021 pour atteindre 4 251 038 973.23 en 2022 , cette augmentation pourrait indiquer une reprise ou une croissance de l'activité après une période de

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

stagnation ou baisse en 2020 et 2021 due a des conditions défavorable (pandémie covid19).

La production a était ajusté pour répondre à une demande accrue du marché après la crise sanitaire de 2019, ceci s'explique par l'évolution de s ventes et produits annexes, la production immobilisée et raccordement de nouvelle clientèle ; ce qui peut influencer positivement sur la performance financière de la DD. L'augmentation de la production est généralement est un signe positif, indiquant que la DD est sur une trajectoire de croissance.

- **Consommation de l'exercice** : la consommation de l'exercice a augmenté de 9,87% entre 2020 et 2021, puis elle a baissé à – 2,43% 2022. Sur ces trois années étudiées la consommation est négative ce qui indique que la quantité d'énergie fournie ou produite dépasse la demande locale.
- **La valeur ajoutée** : La valeur ajoutée correspond à la richesse crée par l'entreprise lors de processus de production. On constate une valeur ajoutée positive avec une légère baisse en 2021 suivi d'une hausse en 2022, la légère diminution de 2021 est expliquée par a hausse des coûts de service externe spécialement pour cette période, malgré que le chiffre d'affaire à été en hausse par rapport à 2020 ; la hausse de la valeur ajoutée en 2022 indique un rebond ou une amélioration de la production due a la reprise de l'activité qui à contribué à la création de la valeur, cette hausse de la valeur ajoutée est un signe positive, qui indique que la DD à surmonter les défis de 2021 mais ça reste insuffisant d'où une EBE négatif.
- **Excédent brut de l'exploitation** : L'EBE est négatif pendant les trois années (-402 244 093,62) en 2020, (-917, 044,367.30) en2021, et (-478 979 358,07) en 2022 cela est expliqué par l'augmentation de la masse salariale, la DD recrute plus qu'il en faut due a la politique de l'Etat qui se focalise sur la paix sociale.

Les branchements illicites, les difficultés de recouvrement des créances essentiellement pour les organismes public qui pèsent sur les liquidités ce qui aggravent les pertes d'exploitation. Ces facteurs ont influencé négativement sur l'EBE.

- **Le résultat opérationnel** : La DD a dégagé un résultat opérationnel négatif durant les trois années. Il est passé de (- 3 237 537 968,53) en 2020 à (-3 873 812 053,51) en 2021 et en2022 le résultat est de (-355 592 787.75). Le résultat opérationnel négatif est un indicateur qui montre que la DD n'a pas été capable de générer des profits de

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

ses activités principales, cela est expliqué par les couts trop élevé des salaires et les revenus de vente sont insuffisants pour couvrir les coûts opérationnels (produit subventionné par l'Etat).

- **Le résultat financier :** Un résultat financier négatif, en particulier avec une détérioration plus remarquée en 2021, cela est expliqué par la baisse des revenus financiers pendant cette période due a la crise sanitaire du COVID 19, et la détérioration de la situation économique globale ce qui a affecté la capacité financière de l'entreprise. Une diminution remarquable en 2022.
- **Résultat ordinaire avant impôt :** Le ROI est négatif sur les trois années étudiées est un mauvais signe pour la DD, car cela signifie que non seulement elle ne génère pas de profit, mais qu'elle accumule des pertes qui peuvent mettre en danger sa viabilité a long terme ; une amélioration en 2022 grâce à l'amélioration de résultat ordinaire avant impôt pendant cette même année.
- **Le résultat net des activités et le résultat net de l'exercice :** les résultats sont négatifs pour les années 2020, 2021 et 2022, cela signifie que la DD a enregistré des pertes continues au cours de cette période et une difficulté à maintenir sa rentabilité. Il serait utile d'examiner les facteurs sous-jacents à ces résultats.

La DD semble être dans une situation complexe ou elle est contrainte de suivre une politique étatique axée sur la paix sociale. Ce qui a poussé un recrutement abusif, c'est-à-dire l'embuche d'un nombre excessif de personnes pour répondre à des pressions sociales ou politiques, plutôt que pour des besoins réels de la DD. Cette stratégie, bien qu'elle apaise les tensions sociales à court terme, mais elle aggrave la situation financière de la DD, ce qui fait augmenter les coûts salariaux sans amélioration correspondante de la productivité.

En outre les produits de la DD sont subventionnés, et que les subventions arrivent tardivement, ce qui a créé des difficultés financière.

Dans ce contexte, il serait important d'analyser l'impact de ces politiques sur la viabilité à long terme de la DD.

Tableau N° 12 : Taux de variation du chiffre d'affaire

Libellé	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	8 172 957 260,68	8 529 082 876.23	10 035 908 427,81

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Taux de variation du CA annuel en %	4, 36%	4, 46%	17 ,67%
--	--------	--------	---------

Source : Réalisé par nos soins

Le chiffre d'affaire : Durant les années 2020 et 2021, le chiffre d'affaires connaît une augmentation de 356 125 615,55, soit un taux de croissance de 4,46% .En 2022 le chiffre d'affaire passé à 10 035 908 427,81 avec un taux de croissance de 17,67%. Cette hausse peut être attribuée à une amélioration des ventes de ses produits sur le marché après la crise sanitaire (covid 19).

2) Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF) :

Tableau N°13 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2020	2021	2022
EBE	-402 244 093,62	-917,044,367.30	-478,977,358.07.
+Produits d'exploitation	216 754 313,89	276 936 325,82	473 122 106,38
-Charges d'exploitation	- 20 451 805,09	-31 803 835,21	-138 731 049,74
+Produits financier	0,00	0,00	0,00
+Produits exceptionnels	0,00	000	000
=CAF	-205 941 603,26	-671,8933 743,15	-144,586,323.60.

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté
28/07/024

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

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net del'exercice	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919,97	-355 592 809,92
Dotations aux amortissements etprovisions reçus	3 274 750 390,45	3 208 776 278,95	2 374 659 711,38

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Charges d'amortissement, autre provision reçues	00	00	00
Reprise sur amortissements et provisions	-243 154 006,74	-6 876 102,13	-2 163 655 225,06
CAF	-205 941 603,26	-671 933 743,15	-144 588 323,60

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté 28/07/2024

2.1) Interprétation de la CAF : La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des ressources internes pour financer ses investissements, rembourser ses dettes et distribuer des dividendes sans recourir à des financements externes (emprunts, apports en capital).

En 2020, la CAF est déjà négative, à près de **-205,94 millions**. Cela signifie que l'entreprise n'a pas pu couvrir ses charges par les flux de trésorerie générés par son activité. Elle a dû soit réduire ses investissements, soit recourir à des financements externes pour couvrir ses besoins.

En 2021, la situation s'aggrave considérablement, avec une CAF négative de **-671,93 millions**, soit une détérioration de plus de trois fois par rapport à 2020. Cela est expliqué par la conjoncture économique (crise sanitaire covid19).

En 2022, la CAF reste négative à **-144,59 millions**, mais on constate une amélioration notable par rapport à 2021. Bien que toujours déficitaire, cette diminution du déficit montre que l'entreprise a peut-être entrepris des actions correctives, une meilleure gestion suite à l'amélioration de la situation générale après la crise sanitaire.

Une **CAF négative** sur trois années consécutives est un signal d'alarme pour l'entreprise. Cela montre qu'elle ne génère pas assez de flux de trésorerie pour soutenir ses opérations de manière autonome (le retard est causé l'arrivée tardive des subventions). L'amélioration en 2022 est encourageante, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour stabiliser la CAF et la rendre positive à l'avenir.

3. Analyse par les ratios :

Tableau N°15 : Les ratios de liquidité

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Désignation	Formule	2020	2021	2022
Liquidité générale	Stocks+ Clients + Dispo	1,3204	0,9685.	0,824
	Fournisseurs + Dettes financières CT			
Liquidité réduite	Créances clients + Disponibilités	1.3118	0.9681	0.8244
	Dettes exploitation + Dettes financières CT			
Liquidité immédiate	Disponibilités (dont VMP) ----- Dettes financières CT	0.068	0.030	0.019

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

Liquidité générale : est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme. Ce ratio est important pour évaluer la solvabilité à court terme d'une entreprise. Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 en 2020 cela signifie que l'entreprise dispose de suffisamment de fonds pour faire face à ces obligations à court terme.

Contrairement aux années 2021 et 2022 ou les ratios de liquidité générale sont inférieures à 1, cela indique que l'entreprise n'est pas solvable.

Liquidité réduite : En 2020 le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 cela veut dire que la DD dispose suffisamment d'actif liquide (hors stocks) pour couvrir ses passif à court terme mais en 2021 et 2022 le ratio de liquidité est inférieur à 1 cela indique que l'entreprise pourrait avoir des difficultés à honorer ses dettes à court terme.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

Liquidité immédiate : Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pendant toute la période d'étude cela indique que l'entreprise pourrait rencontrer des difficultés à régler ses dettes à court terme uniquement avec ses liquidités disponibles

Tableau N°16 : Ratios de rentabilité

Designation	formule	2020	2021	2022
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	-0,116.	-0,144.	-0,013.
Rentabilité économique	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{total actif}}$	-0,085.	-0,100.	-0,009.
Rentabilité commerciale	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$	-0,396.	-0,453.	-0,035.

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

- **Rentabilité financière** : Durant les trois exercices, le ratio de rentabilité financière de la DD est négatif à cause de résultat net négatif. Cette situation est préoccupante et peut indiquer des problèmes financiers significatifs pour l'entreprise.
- **Rentabilité économique** : la rentabilité économique est négative pendant les trois exercices, elle était de -0,085 en 2020, -0,1 en 2021 et -0,356 en 2022. Cela signifie que les actifs de l'entreprise ne génèrent pas suffisamment de revenus pour couvrir les coûts et les dépenses.
- **Rentabilité commerciale** : Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses ventes. Cette rentabilité est restée négative tout au long de la période étudiée. Cette situation découle d'un résultat net négatif. Cette rentabilité

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

commerciale signifie que l'entreprise génère des pertes sur ses ventes, c'est-à-dire que ses revenus sont insuffisants pour couvrir ses coûts totaux (coûts d'exploitation, charges financières). Cela pourrait être dû à :

- Des tarifs de vente de l'électricité ou du gaz fixés par le gouvernement en dessous des coûts de production, réduisant ainsi les marges.
- Une hausse des coûts d'exploitation, notamment en termes d'approvisionnement en matières premières et la masse salariale.

La rentabilité négative de la DD sur le plan économique, financier et commercial indique une faiblesse profonde dans la gestion de l'entreprise. Cela reflète des inefficacités dans l'exploitation des actifs, des pertes financières continues, et une incapacité à générer des marges bénéficiaires sur les ventes. Pour redresser la situation, des réformes internes, une optimisation des coûts et une révision des politiques tarifaires pourraient être nécessaires afin de rétablir une rentabilité durable.

Tableau N°17 : Ratios de solvabilité

Désignation	Formule	2020	2021	2022
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres} * 100}{\text{total resources}}$	73%	69,8%	68,3%
Capacité d'endettement	$\frac{\text{Capitaux prores} * 100}{\text{DLMT}}$	446,93%	407,18%	379,11%
Indépendance financière	$\frac{\sum \text{dettes} * 100}{\sum \text{bilan}}$	26,96%	30,25%	31,66%

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

- **Autonomie financière :** L'autonomie financière est un indicateur de la capacité d'une entreprise à financer ses activités et ses investissements sans recourir excessivement à l'endettement. Les ratios d'autonomie financière de l'entreprise ont été de 73 % en 2020, 69,8 % en 2021 et 68,3 % en 2022. Étant supérieurs à 50 % chaque année, ces ratios montrent que l'entreprise DD dispose d'une solide autonomie financière.

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

- **Capacité d'endettement:** La capacité d'endettement de l'entreprise, mesurée par le rapport entre les capitaux propres et les dettes à long et moyen terme, était de 446,93 % en 2020, 407,18 % en 2021 et 379,11 % en 2022. Cela indique que l'entreprise dispose d'importants capitaux propres pour financer ses actifs, ce qui réduit sa dépendance aux crédits à long et moyen terme.
- **Indépendance financière :** Ce ratio indique que l'entreprise a une proportion relativement faible de dettes dans sa structure financière (26,96% en 2020, 30,25% en 2021 et 31,66% en 2022). Cela signifie qu'elle finance la majorité de ses actifs par ses capitaux propres (actions, réserves, etc.) plutôt que par des emprunts. Ce type de structure financière est généralement considéré comme plus stable, car l'entreprise est moins exposée aux risques liés à l'endettement.

4. Recommandations:

Pour améliorer sa performance financière, la DD doit :

1. **Demander ou négocier des subventions** avec les autorités.
2. **Réduire les charges salariales** via des départs volontaires pour alléger la masse salariale.
3. **Améliorer le recouvrement** en mettant en place des systèmes efficaces pour récupérer les créances clients.
4. **Combattre les branchements illicites** à travers des mesures technologiques et des actions de contrôle renforcées.
5. **Mettre en place un système de contrôle de gestion performant** un **système de contrôle de gestion rigoureux** permettra à la DD de détecter les anomalies en temps opportun et de réagir rapidement.

Ces mesures permettront à DD de réduire ses pertes, améliorer sa performance financière, et restaurer progressivement sa rentabilité.

Conclusion

Après avoir effectué une analyse financière au sein de la DD de SONELGAZ, nous avons constaté que la pratique sur le terrain nous a permis de mieux appréhender le concept de performance financière. Ce concept est crucial pour toute entreprise. Nous nous sommes

Chapitre 3 : La performance financière au sein de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou

appuyés sur divers outils d'analyse pour examiner différents indicateurs déterminant la performance financière, qui est le sujet de notre recherche. Pour notre analyse, nous avons opté pour deux méthodes.

La première méthode consiste en l'analyse du bilan à travers des indicateurs d'équilibre : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie. Cette approche nous a permis de comprendre la situation financière de l'entreprise, révélant que la DD était en déséquilibre financier sur les trois années étudiées (2020, 2021 et 2022).

La seconde méthode choisie repose sur l'utilisation de ratios, notamment les ratios de rentabilité, de solvabilité et de liquidité. Ces ratios ont montré que la DD dispose de sources de financement internes importantes. De plus, l'analyse du fond de roulement pour les années 2020 et 2021 a montré que la DD est en mauvaise santé financière car un fonds de roulement négatif est un signe d'alerte pour la santé financière d'une entreprise. Il est essentiel de prendre des mesures rapides et efficaces pour redresser la situation. Un contrôle de gestion rigoureux, couplé à des stratégies de gestion de trésorerie, peut aider à transformer un fonds de roulement négatif en un indicateur positif de santé financière.

Une progression régulière des valeurs immobilisées sur ces trois années (2020-2022) indique une stratégie claire d'investissement de la part de la DD. L'entreprise semble continuer à investir dans des actifs à long terme tels que des infrastructures, des équipements ou d'autres biens immobiliers, nécessaires à ses activités principales dans le secteur de l'énergie.

L'analyse financière de la DD révèle des faiblesses importantes, notamment une détérioration continue des indicateurs de rentabilité (économique, financière et commerciale) et une structure financière fragile.

La situation financière décrite nécessite une intervention rapide et stratégique en matière de contrôle de gestion. La rentabilité négative sur plusieurs années, la dépendance croissante aux dettes, et la détérioration de la CAF appellent à une révision des politiques de gestion des coûts, des investissements, et des flux de trésorerie. Le contrôle de gestion doit aider l'entreprise à réduire ses coûts, à mieux planifier ses ressources et à optimiser ses opérations pour rétablir un équilibre financier à long terme. Un pilotage efficace des performances permettra de restaurer la rentabilité et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans tout environnement économique.

conclusion

generale

Le contrôle de gestion évolue constamment pour répondre aux besoins d'informations des gestionnaires dont les exigences changent en fonction du contexte économique et social. Ce système d'aide à la décision pour les gestionnaires tire également parti des évolutions théoriques et empiriques des méthodes et outils. Au travers de ces évolutions, quelques axes majeurs semblent se dessiner. Il ne s'agit pas nécessairement de nouveaux outils, mais plutôt de changements qui induisent le plus souvent une utilisation différente des outils déjà existants. Les instruments utilisés associent deux types de méthodes, en l'occurrence, les méthodes intégrées qui traversent l'ensemble de l'organisation selon un découpage spatial et temporel: comptabilité analytique et méthode abc, procédure budgétaire; des méthodes ad hoc, plus souples, qui mettent l'accent sur des points névralgiques ou des facteurs clés : coûts cachés, étude d'un projet spécifique (budget, rentabilité prévisionnelle) ou tableaux de bord.

Par ailleurs, le domaine du contrôle de gestion et les recherches qui en rendent compte ont beaucoup évolué : il ne s'agit plus uniquement d'appréhender le contrôle de gestion comme une démarche économique d'optimisation à l'intérieur des entreprises. D'une part, la mesure de la performance est partout. Le pilotage de la performance, démarche fondamentale du contrôle de gestion, se déploie bien au-delà des frontières des organisations. D'autre part, le contrôle de gestion doit être appréhendé aujourd'hui non seulement dans sa dimension financière traditionnelle et universelle (calcul, analyse et gestion des coûts ; budgets et tableaux de bord ; etc.) mais aussi dans ses articulations stratégiques parce qu'il s'incarne dans les particularités du métier de l'entreprise.

Dans notre recherche, nous avons étudié le contrôle de gestion d'une entreprise de service. Ainsi, les outils et la place du contrôle de gestion varient en fonction de la taille, du statut et des spécificités de chaque entreprise. Dans les grandes structures comme SONELGAZ, il est rattaché à la direction générale. Cependant, quelle que soit l'organisation, une collaboration étroite entre le contrôle de gestion et les différents services est indispensable pour garantir des décisions optimales.

En tant qu'entreprise publique, SONELGAZ joue un rôle crucial dans l'économie algérienne, notamment à travers la production et la distribution d'énergie. Toutefois, face aux défis économiques actuels, tels que la régulation des prix, la dépendance aux subventions publiques et la nécessité de réaliser d'importants investissements dans les infrastructures, une gestion financière efficace est devenue une priorité.

L'étude que nous avons réalisée au sein de l'unité de distribution d'électricité et de gaz de Tizi Ouzou a permis de démontrer l'importance cruciale du contrôle gestion.

L'analyse des performances financières de la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi Ouzou montre que l'entreprise a des difficultés à optimiser ses charges, notamment en matière de maîtrise des coûts. Cette situation impacte directement sa rentabilité et, par conséquent, sa performance financière globale.

Dans ce contexte, l'implémentation d'un système de contrôle de gestion rigoureux s'avère indispensable pour identifier les leviers de réduction des coûts. Le contrôle de gestion permet d'assurer un suivi budgétaire pour veiller à ce que les ressources soient allouées efficacement. Il aide également à anticiper les risques et les opportunités sur le marché et à mettre en place des indicateurs de performance pour et ajuster les opérations en fonction des écarts constatés en temps réel.

Ainsi, le contrôle de gestion joue un rôle primordial en aidant la direction de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou à rationaliser ses coûts d'exploitation en identifiant des gisements d'économies dans ses processus internes, tout en renforçant la transparence et la responsabilité des différentes unités de gestion. Enfin, il soutient la prise de décision stratégique grâce à des informations financières fiables, permettant de réorienter les ressources vers les segments d'activité les plus rentables tout en minimisant les pertes dues aux inefficiences.

L'analyse financière des trois années (2020, 2021, et 2022) révèle une situation de fragilité croissante pour la direction de distribution de tizi ouzou. Bien que la trésorerie soit restée positive tout au long de la période, qui s'explique par les subventions étatiques qui permettent de maintenir des liquidités, le fonds de roulement est passé de positif à négatif, tandis que le besoin en fonds de roulement est resté élevé, indiquant des tensions sur les liquidités.

La production a augmenté, mais les coûts trop élevés et une mauvaise maîtrise des charges ont conduit à des résultats d'exploitation, financiers et nets systématiquement négatifs. Cette situation montre une incapacité à générer des profits ou des flux de trésorerie durables, et une dépendance aux financements externes ce qui explique l'augmentation du

taux des dettes a long et a court terme pendant les années 2021 et 2022 et aux subventions. Il est impératif de réévaluer la structure financière.

En guise de réponse à notre problématique nous pouvons souligner, que le contrôle de gestion à Sonelgaz, notamment au sein de l'unité de distribution, n'est ni suffisamment développé ni adapté pour avoir un impact significatif sur la performance financière de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que l'unité de distribution est fortement dépendante des décisions de la direction générale, ce qui limite son autonomie dans l'application de stratégies de contrôle de gestion efficaces. Ainsi, bien que certains outils de contrôle existent, leur influence sur la performance financière reste limitée en raison de la centralisation des décisions et du manque de flexibilité accordée aux unités opérationnelles.

En s'appuyant sur ces indicateurs, la direction de distribution peut identifier les facteurs précis à l'origine des résultats financiers négatifs. Cela lui permettra de mettre en place des actions correctives ciblées afin d'améliorer l'impact défavorable sur sa performance financière.

Pour améliorer l'efficacité du service contrôle de gestion au sein de la direction de distribution de Tizi Ouzou une décentralisation de ce service de la direction générale permet a la direction de distribution de mieux gérer sa situation financière et d'obtenir une autonomie accrue. Cette approche offre une prise de décision plus rapide et adaptés aux besoins spécifique a chaque unité, et responsabilise les gestionnaire locaux en leur donnant une vue directe sur leurs performance financière, et de créer ainsi une certaine concurrence entre les unités dans le but d'optimiser la gestion des ressources selon les priorités locales.

Bibliographie

- ANGELE RENAUD, Nicolas Berland. (2021). Mesure de la performance globale des entreprises.
- Anthony, infirmière autorisée (1965). Systèmes de planification et de contrôle : un cadre d'analyse. Presse universitaire de Harvard.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). Systèmes de contrôle de gestion (12e éd.). Paris : Pearson Education.
- Anthony, R. N. (1971). Planification et contrôle de gestion. Paris : Éditions d'Organisation.
- Ardoin, J.L. et Jordan, H. (1976). « Le contrôle de gestion ». Paris : Flammarion, p. 22.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. Revue de gestion des ressources humaines, (47), 2-13.
- Boisvert, J.-P. (1995). Le tableau de bord de gestion : Outil de pilotage et de communication. Éditions d'Organisation.
- Bouquin, H. (2009) Comptabilité de gestion. 7e édition, Paris : Economica,
- Bouquin, H. (2001). Contrôle de gestion, théorie et pratique. Dunod.
- Bouquin, H. (2001). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2010). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, Henri (1992). La maîtrise des budgets dans l'entreprise. EDICEF, 58 rue Jean-Bleuzen, 92178 VANVES Cedex, P16, P19.
- Bouquin, Henri (2006). Le contrôle de gestion (8e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, p. 62.
- Bughin, C. (2006). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, Revue Gestion, n°2.
- Burlaud, A., & Simon, C. (2016). Contrôle de gestion. Economica.
- Casta, J.-F. (2010). Contrôle de gestion, objectifs et pilotage de la performance. Vuibert.

- Cerrada, Karine, Yves De Rongé, Michel De Wolf, Michel Gatz (2014). Comptabilité et analyse des états financiers. De Boeck, 1ère édition, P20, P21.
- Collange, G., Demangel, P., & Poinsard, R. (2006). Guide méthodologique du suivi de la performance, Banque internationale pour la reconstruction et le développement des régions du Moyen-Orient, Afrique du nord, département du développement économique et sociale, novembre.
- Descarpentries, J. M., & Korda, Philippe (2007). L'Entreprise réconciliée. Éd. Albin Michel, Paris.
- Dupuy, Y., & Périer, B. (2009). Management de la performance. Pearson.
- Fievet, Marc R. (2016). Comptabilité générale & droit comptable. Tome I, P01.
- Galdemar, Gilles et Simon (2012). « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales ».
- Gervais, M. & Burlaud, A. (2005). Le contrôle de gestion. Économica.
- Girand et al. (2004). « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Collection Business Gaullion, P13.
- Horngren, C. T., & Sundem, G. L. (2000). Comptabilité de gestion (12e éd.). Paris : Pearson Education.
- Horngren, Charles T., Sundem, Gary L., et Stratton, William O.(2006) Comptabilité de gestion. 5e édition, Paris : Pearson Education.
- Igalens, J. & Gond, J. P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. Revue de gestion des ressources humaines, (50), 111-130.
- Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises. Paris : Economica.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). Comptabilité de gestion avancée. Paris : Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S., et Norton, David P.(1998) Le tableau de bord équilibré : traduire la stratégie en action. Paris : Éditions d'Organisation.
- Khemakhem, A. (1976). « La dynamique du contrôle de gestion », 2e éd., DUNOD, Paris, p. 6.
- Khemakhem.A(2007), le contrôle de gestion et la performance des entreprises. Tunis , université du tunis.

- Kombou, L., & Ngokevina, J. F. (2006). Efficacité organisationnelle : Une approche intégrée. Presses Universitaires d'Afrique.
- Lambert & Sponem (2008). « La fonction du contrôle de gestion », France, p. 4.
- Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage. Éd. de l'Organisation, p. 18.
- Lorino, P. (2001). Le contrôle de gestion stratégique. Éditions d'Organisation.
- Marmuse, C. (1997). Performance : Encyclopédie de gestion, édition d'organisation. Paris : Economica.
- Moez Essid (2010). « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », 6 avril.
- Morin et al. (1996). « Les indicateurs de performance », publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de la structure organisationnelle : Une perspective intégrée. Gestion.
- Ngobo, P. V., & Ramaroson, B. (2005). Marketing et Performance Commerciale. Economica.
- Ogien, Dov (2018). Gestion financière de l'entreprise (4e éd.). Collection Maxi Fiches, Édition DUNOD, P77.
- Parienté, Simon & Martinez, Isabelle (2020). Diagnostic financier de l'entreprise. Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, P13, P79.
- Paucher, Pierre, Valentin Doligé, Rémi Prunier, Arnaud Vinsonneau (2020). Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux (3e éd.). Dunod, P439.
- Puel, J.-F. (2013). Le pilotage de la performance. Dunod.
- R. N. Anthony (1993). « La fonction contrôle de gestion ». Publi-Union, p. 21.
- Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Management stratégique et performance à long terme. Dunod.
- Sève, J.-F. (2003). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod.
- Shapiro, M. (1996). Les systèmes de contrôle de gestion. Paris : Éditions McGraw-Hill.
- Sin, L., & Tse, A. (2000). How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of services firms, Journal of Services Marketing, vol. 14.
- Stéphane Jacquet (2007). Management de la performance : des concepts aux outils.

- Tarondeau, J-C (2007).Stratégies d'entreprise : une approche par les compétences. 2e édition, Paris : Vuibert,
- Thibierge, Christophe (2016). Analyse financière (6e éd.). VUIBERT, P60-61.
- Yvon Pesqueux (2005). « La notion de performance globale », 5 juillet.
- Bekour, Farida (2018). Polycopie du cours d'analyse financière. UMMTO, P12, P14, P104-110.
- Bertrand Sogbossi Bocco (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique, Revue 2010/1 n°241 | pages 117 à 124.
- Kaddouri, A. & Mimeche, A. (2007). Cours de comptabilité financière, selon les normes IFS/IFRS et le SCF, P97.
- Talentia Software (2014). Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise. Disponible sur : <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>.

bilan_actif_DD_TIZI_OUZOU_2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	not	brut 2021	amort	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28	2,052,976.76	4,105,953.52	6,158,930.28
Immobilisations corporelles					
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		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
Immobilisations en cours		3,115,525,050.92		3,115,525,050.92	4,227,278,119.57
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		54,938,190,975.39	21,242,093,225.78	33,696,097,749.61	32,793,818,879.47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2,209,932.22		2,209,932.22	35,002,708.05
Créances et emplois assimilés					
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		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
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers					
Trésorerie		155,651,830.22	2,149,102.79	153,502,727.43	278,241,375.06
TOTAL ACTIF COURANT		7,487,008,456.01	2,576,908,698.71	4,910,099,757.30	5,353,692,982.21
TOTAL GENERAL ACTIF		62,425,199,431.40	23,819,001,924.49	38,606,197,506.91	38,147,511,861.68

bilan_passif_DD_TIZI_OUZOU_2021

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		EXERCICE 2021	
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE	
BILAN PASSIF		Définitif	
PASSIF	not	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497,120,897.26	497,120,897.26
Résultat net		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5,748,450.63	5,748,450.63
compte de liaison**		26,421,555,391.64	27,356,663,959.33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26,924,424,739.53	27,859,533,307.22
PASSIFS NON COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6,612,396,767.29	6,233,505,139.30
PASSIFS COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS COURANTS		5,069,376,000.09	4,054,473,415.16
TOTAL GENERAL PASSIF		38,606,197,506.91	38,147,511,861.68

bilan_actif_DD_TIZI_OUZOU_2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	not	brut 2022	amort	2022	2021
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28	4,105,953.52	2,052,976.76	4,105,953.52
Immobilisations corporelles					
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
Immobilisations en cours		3,930,116,316.39		3,930,116,316.39	3,115,525,050.92
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		57,190,110,666.44	22,894,155,945.53	34,295,954,720.91	33,696,097,749.61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3,340,569.38		3,340,569.38	2,209,932.22
Créances et emplois assimilés					
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
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		102,727,685.42	529,749.94	102,197,935.48	153,502,727.43
compte transitoire**		0.00		0.00	0.00
TOTAL ACTIF COURANT		5,037,644,458.54	689,860,872.10	4,347,783,586.44	4,910,099,757.30

bilan_passif_DD_TIZI_OUZOU_2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	not	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0.00	497,120,897.26
Résultat net		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0.00	5,748,450.63
compte de liaison**		26,408,685,629.60	26,421,555,391.64
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26,408,685,629.60	26,924,424,739.53
PASSIFS NON COURANTS			
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6,965,807,462.63	6,612,396,767.29
PASSIFS COURANTS			
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
compte transitoire**		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5,269,245,215.12	5,069,376,000.09
TOTAL GENERAL PASSIF		38,643,738,307.35	38,606,197,506.91

TCR_DD_TIZI_OUZOU_2021

SOCIETE 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 energie et matériel		189,540,235.35	1,121,041.11
Subvention d'exploitation		0.00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5,000,105,425.48	- 4,542,189,297.63
I - Production de l'exercice		3,718,517,686.10	3,631,889,004.16
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
II - Consommation de l'exercice		- 2,396,507,576.59	- 2,181,271,736.81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1,322,010,109.51	1,450,617,267.35
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
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917,044,367.30	- 402,244,093.62
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	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3,873,812,053.51	- 3,237,537,968.53
Charges financières		- 21,866.46	- 18.44
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21,866.46	- 18.44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3,873,833,919.97	- 3,237,537,986.97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8,984,070,953.53	8,633,986,622.42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12,857,904,873.50	- 11,871,524,609.39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 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	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3,873,833,919.97	- 3,237,537,986.97

TCR_DD_TIZI_OUZOU_2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		2022	
CENTRE DD TIZI OUZOU			
COMPTE DE RESULTAT PAR			
	not	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
I - Production de l'exercice		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
II - Consommation de l'exercice		- 7,207,072,766.72	- 8,123,484,758.70
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		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
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 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
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3,873,812,053.51	- 355,592,787.75
Charges financières		- 21,866.46	- 22.17
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21,866.46	- 22.17
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3,873,833,919.97	- 355,592,809.92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8,984,070,953.53	13,133,155,317.06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12,857,904,873.50	- 13,488,748,126.98
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 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
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3,873,833,919.97	- 355,592,809.92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Le bilan comptable inspiré du formulaire CERFA.....	43
Tableau 02 : Les soldes intermédiaire de gestion	48
Tableau 03 : les ratios de rentabilité.....	52
Tableau 04 : les ratios de structure.....	55
Tableau 05 : Bilan financier actif 2020-2021-2022.....	68
Tableau 06 : Bilan financier passif 2020-2021-2022.....	69
Tableau 07 : Bilan condensé 2020.....	71
Tableau 08 : Bilan condensé 2021.....	73
Tableau 09 : Bilan condensé 2022.....	76
Tableau 10 : Détermination de la trésorerie nette.....	79
Tableau 11 : Les soldes intermédiaire de gestion 2020-2021-2022.....	79
Tableau 12 : Taux de variation de chiffre d'affaire.....	85
Tableau 13 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	85
Tableau 14 : Calcul de la CAF par la méthode additive	86
Tableau 15 : Les ratios de liquidité	87
Tableau 16 : Ratios de rentabilité	88
Tableau 17 : Ratios de solvabilité.....	89

LISTES DES FIGURES

Figure N°01 :: Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	64
Figure N°02: Présentation de la division finance et comptabilité	66
Figure N°03 : Présentation de bilan condensé actif 2020.....	72
Figure N°04 : Présentation de bilan condensé passif 2020.....	73
Figure N°05: Présentation de bilan condensé actif 2021.....	74
Figure N°01 : Présentation de bilan condensé passif 2021.....	75
Figure N°07 : Présentation de bilan condensé actif 2022.....	77
Figure N°08 : Présentation de bilan condensé passif 2022.....	78