

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion**



Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Financières et
Comptabilité**

Option: Finance d'Entreprise

Thème

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

Cas : la SONEGAS de Tizi Ouzou

Réalisé par :

M^{elle} LAKHAL Imane

M^{elle} TIKENTERT Thinhinane

Dirigé par:

M^{me} :KOUDACHE Lynda

Devant les membres de jury:

Président : M^{me} OKACI Dehbia, MCA, UMMTO

Examineur : M^{me} FELLAG Dalila, MAA, UMMTO

Rapporteur: M^{me} KOUDACHE Lynda , MAA, UMMTO

Promotion 2019

Remerciements

Nous tenons à remercier premièrement ; le bon Dieu qui nous a donné la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons à présenter notre sincère gratitude à notre enseignante M^{me} KOUDACHE pour son encadrement, sa disponibilité, ses conseils et ses orientations, qu'elle nous a apportées. Nous remercions également tous les enseignants de l'UMMTO.

A ceux qui nous ont facilité la tâche d'intégration au sein de la SONELGAZ de Tizi Ouzou

Ensuite, à Mes dames les membres du jury qui ont l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Enfin, nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie.

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie.

Également à mes chères tantes et mon frère. Vous avez su m'inculquer le sens de la responsabilité ainsi que la confiance en soi face aux durs moments de la vie. Ainsi qu'as tout ce qui on participé de près ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail

À la mémoire de ma grand-mère :

Mon exemple, mon plus beau souvenir, mon premier professeur, j'aurais tant aimé que tu sois présente; que Dieu le tout-puissant puise t'accorder son infinie miséricorde et t'accueil dans son éternel paradis.

Imane

Dédicaces

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie. Avec les sentiments de la plus profonde humilité, je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.

A ma belle-famille ;

A mon cher mari Younes ;

A mon cher grand père ;

A ma sœur Romaisa;

A mes adorables frères ;

A mes adorables amies ;

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Thinhinane

Liste des Abréviations

ACE	: Actif Circulant d'Exploitation
ACHE	: Actif Circulant Hors Exploitation
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	: Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BNA	: Banque Nationale d'Algérie
BP	: Basse Pression
BT	: Basse Tension
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CBT	: Concours Bancaire de Trésorerie
CCP	: Centre des chèques postaux
CE	: Consommation de l'Exercice
CNAS	: Caisse Nationale d'assurance sociale
CPm	: Capitaux Permanents
CP	: Capitaux Propres
DCT	: Dette à Court Terme
DDTO	: Direction de Distribution de Tizi Ouzou
DFC	: Direction Finance et Comptabilité
DLMT	: Dette à long et Moyen Terme
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
FR	: Fonds de Roulement
GE	: Grande Entreprise
HT	: Hors Taxe
HTs	: Haute Tensions
KDA	: Kilo Dinars Algérien
IS	: Impôt sur les Sociétés
IFR	: Insuffisance en Fond de Roulement
MC	: Marge Commerciale
MT	: Moyenne Tension
MV	: Moins Value
PCE	: Passif Circulant d'Exploitation
PCHE	: Passifs Circulant Hors Exploitation
PE	: Production de l'Exercices
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PV	: Plus Value
RCAI	: Résultat Comptable Avant Impôt
RE	: Résultat d'Exploitation
RE	: Résultat Exceptionnel
RFP	: Ratio de Financement Permanent
RFPI	: Ratio de Financement Propre des Immobilisations
RHE	: Résultat Hors Exploitation
RN	: Résultat Net
RR	: Ratio de Rentabilité
RRE	: Ratio de Rentabilité Économique

SA : Société Anonyme
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SIG : Solde Intermédiaire de Gestion
SONELGAZ : Société Nationale d'Électricité et du Gaz
SPA : Société Par Actions
TA : Trésorerie Active
TCR : Tableau de Comptes de Résultat
TN : Trésorerie Nette
TNA : Trésorerie Nette Active
TNP : Trésorerie Nette Passive
TP : Trésorerie Passive
TPE : Très Petite Entreprise
TTC : Toute Taxe Comprise
TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée
VA : Valeur Ajoutée
VD : Valeur Disponible
VE : Valeur d'Exploitation
VI : Valeur Immobilisée
VMP : Valeur Mobilière de Placement
VNC : Valeur Nette Comptable
VR : Valeur Réalisable

Sommaire

Liste des abréviations	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Notions de base sur la performance de l'entreprise.....	4
Introduction du chapitre I.....	4
Section 1 : Généralités sur l'entreprise	5
Section 2 : La performance globale de l'entreprise	9
Section 3 : La performance financière	11
Conclusion du chapitre I	13
Chapitre II : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise	14
Introduction du chapitre II.....	14
Section 1 : Le diagnostic financier et non financier	15
Section 2 : Le contrôle budgétaire.....	43
Section 3 : Le Tableau de bord financiers	58
Conclusion du chapitre II	
Chapitre III : Évaluation de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou	
Introduction du chapitre III	66
Section 1 : Historique et présentation de l'organisme d'accueil	66
Section 2 : Le Diagnostic financier au sein de la SONELGAZ	72
Section 3 : La budgétisation et le tableau de bord au sein de la SONELGAZ... ..	86
Conclusion du chapitre III.....	96
Conclusion générale	99
Bibliographie.....	101
Liste des tableaux	104
Liste des figures	106
Table des matières	107
Annexes.....	108

Introduction générale

Introduction générale

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer des moyens physiques, humains et financiers, suffisants afin d'assurer sa performance.

Une fois qu'une organisation a défini sa mission, a identifié l'ensemble de ses parties prenantes et a établi ses objectifs, il y a lieu de mesurer sa performance qui renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

L'évaluation de l'entreprise par les indicateurs financiers traditionnels de la performance, ne fournit pas aux gestionnaires toutes les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions stratégiques ou courantes pertinentes et performantes. Le respect des délais, la réactivité et la flexibilité, la qualité et notamment la qualité de service après-vente, les compétences...sont autant de nouveaux facteurs clés de succès, parfois abstraits ou subjectifs, qui contribuent à la performance globale de l'entreprise et/ou par rapport auxquels les entreprises sont maintenant évaluées.

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

Pour mieux cerner notre thème, nous avons pris le cas de SONELGAZ, qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger qui fera l'objet de notre étude de cas ; qui porte sur l'évaluation de la performance financière par les indicateurs de gestion, vue l'insuffisance des indicateurs

Introduction générale

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

Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise notamment celle de la SONELGAZ de Tizi Ouzou ?

Pour pouvoir répondre à la problématique principale, il est nécessaire de poser des questions secondaires :

- Quels sont les outils et les méthodes de mesure de la performance financière ?
- La SONELGAZ est-t-elle performante du point de vue de la réalisation de ses objectifs de vente fixés ?
- Qu'elle est la contribution du tableau de bord dans le pilotage de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ ?

Après avoir posé la question principale et les questions secondaires, nous avons besoin d'un raisonnement scientifique pour répondre à ces questions. Pour cela, nous avons formulé une hypothèse qui peut être corroborée ou réfutée :

Hypothèse : L'utilisation des différents indicateurs financiers permettent de mesurer de façon efficace la performance financière des entreprises, notamment celle de la SONELGAZ.

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

Pour conduire notre recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres. Nous allons présenter dans un premier temps des généralités sur l'entreprise, et par la suite nous allons nous intéresser à la performance globale et ses différents types ainsi que les outils et méthodes dont on peut mesurer la performance financière (les ratios de structure, le contrôle budgétaire et le tableau de bord). Et dans le dernier chapitre nous allons analyser la performance financière de la SONELGAZ

Chapitre I : Notions de base sur la performance de l'entreprise

Introduction du chapitre I

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, tout en prenant en compte tous les paramètres susceptibles d'agir sur son fonctionnement afin de garantir son efficacité, son efficacité et sa pertinence. En outre, la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est multidimensionnel et il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performance économique, technique, humaine,Mais avant d'aborder ses trois principaux critères de la performance nous allons visualiser les conceptions relatives à l'entreprise.

Section 1 : Les généralités sur l'entreprise

Avant d'aborder la notion de la performance il y'a lieu de présenter l'entreprise en général et ses classifications afin de mieux la cerner.

1. Définition de l'entreprise

Une entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire, former, distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit.

En plus de réaliser un profit, l'entreprise a pour objectif de répondre aux questions fondamentales importantes de l'économie :

- Que produire ?
- Quels sont les besoins du marché afin de les satisfaire ?
- Quelle est la catégorie des consommateurs ayant exprimé le besoin ?
- Comment produire ?

Le monde complexe de l'entreprise a donné lieu à de multiples définitions. Il existe principalement trois approches connues dans ce domaine : approche économique, approche sociale et l'approche systémique.

1.1 Approche économique

D'après **MULLER .J**¹, l'entreprise dans la théorie économique peut être appréhendée selon trois points essentiels : centre de décision autonome, unité de production et unité de répartition :

- L'entreprise est un centre de décision autonome qui affecte des ressources humaines, matérielles et financières afin d'exercer une activité économique de façon stable et structurée.
- L'entreprise est une unité de production, elle combine des facteurs de production (capital, travail) pour produire des biens et services et satisfaire les besoins du consommateur.

¹ LONGETTE Jean et Muller Taques, « économie d'entreprise », 2ème édition : DUNOD, Paris, 1999, P.1.

-L'entreprise est une unité de répartition, En vendant sa production, l'entreprise réalise une valeur ajoutée. Cette dernière sera partagée entre les autres agents économiques (Etat, salariés, prêteurs,)

-L'entreprise selon cette approche a été considérée comme une « boîte noire » dont on connaît les échanges avec l'environnement mais dont on ignore le fonctionnement interne

1.2 Approche systémique

Contrairement à la théorie classique qui voit l'entreprise comme une boîte noire. Cette approche la considère comme « un système ouvert présentant les caractéristiques suivantes »¹ :

-Elle est liée à l'environnement, à travers l'ensemble des relations qu'elle a avec l'extérieur (fournisseurs, clients, banques).

-Elle est caractérisée par ses objectifs de maximisation de profit.

-C'est un ensemble de sous-systèmes. L'entreprise est divisée en sous-systèmes (départements), chacun exerce une fonction déterminée. Les relations entre les différents sous-systèmes, assurent le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

1.3 Approche sociale de l'entreprise

Les sociologues de l'organisation considèrent l'entreprise comme « une cellule sociale, parce qu'elle emploie des individus qui ont des aspirations à exaucer »². Elle montre que l'efficacité des organisations augmente « en assurant les bonnes conditions de travail ».³ La réalisation des profits a été, à une certaine période, la pensée la plus dominante. Les entrepreneurs ne pensent qu'à l'augmentation de leurs profits. En négligeant l'aspect humain.

¹ ANGELIER Jean Pierre, « Economie industrielle », 2e édition : ECO+, 1993, Alger, P.26.

² BRENNEMANN .P et SEPARI .S, « économie d'entreprise » édition : DUNOD, Paris, 2001.P.26.

³ CHARPENTIER .P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition : NATHAN, 1997. P .52.

2 Les critères de classification des entreprises

Il existe plusieurs critères sur lesquels les entreprises sont classées, on distingue :

2.1 Les critères juridiques

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, on distingue deux types d'entreprises :

-Les entreprises publiques : leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat ou les collectivités publiques.

-Les entreprises privées où ; on distingue les entreprises individuelles dans lesquelles un seul propriétaire assume tous les risques financiers (c'est le cas d'artisans et des commerçants) ensuite il y a les sociétés ou plusieurs sociétés qui assument tous les risques (société de personne) ou une partie seulement (sociétés de capitaux : SPA, SARL).

2.2 Les critères de secteur d'activité

Selon **CLARK. Coline**, le secteur d'activité primaire ; secondaire ; tertiaire ou encore quaternaire dépend de la nature. Il distingue principalement :

- Secteur primaire : regroupe les entreprises de production de matières premières (bois, pétrole, légumes, élevage,...

- Secteur secondaire : qui regroupe les entreprises de production industrielle-transformation de matières premières (automobile, électroménager, informatique,...

- Secteur tertiaire : qui regroupe les entreprises de production de services (assurance, banque, opérateur,...

- Secteur quaternaire : regroupe les entreprises de production de haute technologie (spatial, aéronautiques,....

2.3 Les critères de dimension

Les éléments qui permettent de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises sont:

- Chiffre d'affaires : il mesure la part de marché de l'entreprise.
- Valeur ajoutée : elle mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.
- Effectif : qui permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail, et selon la taille :

La taille d'une entreprise est fonction du nombre de ses salariés (son effectif) :

TPE (Très Petites Entreprises)	—————>	Moins de 10 salariés
PME (Petite et Moyennes Entreprises)	—————>	De 10 à 249 salariés
GE Grandes entreprises	—————>	250 salariés et plus

- Les capitaux propres : mesurent l'importance des fonds apportés par les propriétaires.
- Résultat de l'entreprise : il traduit la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise reste toujours un acteur très important dans le développement de toute économie. Après avoir présenté cette entité, il y'a lieux d'étudier la performance qui permet d'apprécier sa rentabilité pour assurer sa pérennité.

Section 2 : La performance globale

Dans cette section nous allons présenter la performance globale de l'entreprise ainsi que ses différentes typologies.

1 Définition de la performance

Le concept de « performance » peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle

Et pour **BARREAUX**¹ Jack , il y a la performance globale qui « est une visée (ou un but) multidimensionnelle économique, sociale et financière, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens».

2 Les types de la performance

«Il existe quatre types de performance ; économique, sociale, financière et organisationnelle

2.1 La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement du bilan des soldes intermédiaires de gestion, à savoir :

- La production et la marge commerciales ;
- La valeur ajoutée ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Les différents résultats de l'exercice (d'exploitation, financier, etc.)

2.2 La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, le ratio plus souvent utilisé est le ratio de la rentabilité, qui est le

¹ BARRAUX .Jaques, « entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition :ECONOMICA, 1997, P.P. 64-65.

résultat du rapport entre le résultat de l'exercice sur les capitaux propres et qui rapporte des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre¹.

2.3 La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité ; avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Certains critères présentent les climats sociaux et la satisfaction personnelle comme principaux indicateurs de la performance sociale, afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
 - Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accident de travail,...).
- La participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité de l'entreprise².

2.4 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par **KALIKA Michael** comme les mesures portant directement la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique **KALIKA Michael** avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

¹ BERGERON .Henry « la gestion stratégique et les mesures de la performance non financière de la PME » 6° congrès international francophone sur la PME- octobre 2002-HEC-Montréal.

² TEZENAS du Moncel, Cité par BAYED .M « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », annales du management, 1992 P.381.

Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant d'obtention d'information fiable et exhaustive¹.

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

Section 3 : La performance financière

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

1 Définition de la performance financière

La performance financière est la capacité pour une entreprise à créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés. Plusieurs auteurs ont essayé de la définir. On distingue :

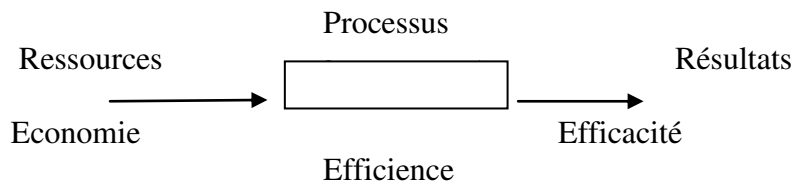
Selon **BILLET Claude** ²(2005), elle est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels à l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de productivité. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

¹ KALIKA .Michael « structure de l'entreprise, réalité, déterminent et performances » Edition : ECONOMICA. Paris, 1988.P.33

² BILLET .Claude, « le guide des technique d'évaluation. Performances, compétences, connaissances »,Edition : DUNOD, Paris.2005, P.43.

BOUQUIN présente de la performance financière de la manière suivante et comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 1 : La performance financière



Source : La performance financière selon Bouquin, 2004, DUNOD, .P180

La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs. La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès. La performance-action est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Cette performance contient et dépasse largement la performance-résultat. En effet, elle « inclut les résultats mais aussi les activités, les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995). Ce troisième sens est moins courant que les deux premiers, car il est absent de la définition française de la performance.

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacités est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

La définition de **BOURGUIGNON** s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Selon cet auteur, une organisation « est performante si elle atteint ses objectifs ». La performance dans sa définition désigne alors, l'action, son résultat et son succès.

2 Les critères de la performance financière

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à trois principes fondamentaux (Marion. A, Asquin. A , Everaere C, Vinot D.et Wissler M., 2012)¹ :

–L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.

–L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés.

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

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

Conclusion Du chapitre I

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

Au final, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

¹ MARION A, ASQUIN A, EVERAERE C., VINOT D, WISSLER M, Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Edition : DUNOD 2012.

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

Introduction du chapitre II

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années, et sont devenus nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants.

Le nouvel ordre économique mondial oblige, de plus, en plus les entreprises à être plus efficaces. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation. L'information issue des états financiers a constitué, traditionnellement, la base des différents systèmes d'évaluation de la performance, mais leur utilité est contestée.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés et les turbulences environnementales et économiques. Ces outils traditionnels se voient accompagner par de nouvelles méthodes non financières, plus pertinentes telles que le contrôle budgétaire qui est un élément majeur du dispositif du contrôle de gestion qui complète le schéma de planification.

La performance financière est mesurée par des indicateurs comptables et financiers extraits des documents de la comptabilité d'organisation (bilan, compte de résultats, soldes intermédiaires de gestion). Plusieurs outils ont été développés récemment afin d'aider les sociétés dans l'élaboration de leur panel d'indicateurs de performance financière. Qui permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont on voie d'être atteints. Mais, si ces indicateurs autorisent une réduction des incertitudes et une meilleure appréhension de l'avenir, il n'est, cependant, pas suffisant pour permettre un véritable pilotage de l'activité.

Dans un monde où la rapidité est devenue la condition essentielle pour optimiser la performance, les acteurs du processus de décision ont besoin de disposer des outils complémentaires : le tableau de bord en est le principal.

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

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder ces principaux outils à savoir les équilibres financiers et les ratios de structure financiers et non financiers ; le contrôle budgétaire et en dernier le tableau de bord.

Section 1 : Diagnostic financier et non financier

Dans cette section, nous présentons les différents outils pour apprécier la santé financière de l'entreprise, notamment d'équilibre financier et les ratios de mesure

1 Les équilibres financiers

L'équilibre financier d'une entreprise peut être mesuré à trois niveaux à long terme, à courts terme et dans l'immédiat. Ceci dépend de la cohérence qui existe entre les emplois (actifs) et les ressources (passifs).

L'équilibre financier peut être mesuré à travers le fonds de roulement ; le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, mais avant d'aborder ces trois indicateurs, il est essentiel de présenter d'abord le bilan pour mieux apprécier ces derniers.

1.1 Bilan comptable

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

Le bilan est un document comptable qui exprime à une date donnée (au moins une fois par an) la situation patrimoniale de l'entreprise. Il est une « photographie » instantanée du patrimoine « monnayable » (avoirs et dettes) de l'entité.

Selon PIROCHON .C et LEURION .J « le bilan d'une entreprise exprime la situation financière de cette entreprise à une date donnée qui est en général, la date de fin d'exercice comptable. Il a donc un caractère statique »¹.

1.1.1 Structure du bilan

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

1.1.1.1 Le passif

Pour acquérir ces moyens, l'entreprise doit avoir des ressources ; elle doit trouver des financements pour se procurer les outils nécessaires à son activité. Ces ressources peuvent être de trois natures :

•Les capitaux propres

Ils sont principalement composés du capital apporté par les fondateurs lors de la création de l'entité et/ou durant la vie de celle-ci, augmenté des bénéfices conservés dans l'entité, et diminué des pertes que l'entité a subies. Dans une société, ils représentent la valeur comptable des droits « de propriété » détenus par les associés ou actionnaires. Ceux-ci prennent donc le risque de perte, comme celui de gain.

• Les dettes

Les dettes sont l'ensemble des sommes qui doivent être payées à des tiers. Nous y trouvons entre autres des dettes vis-à-vis des banques ou d'autres institutions de crédit, des dettes vis-à-vis des fournisseurs,... On distingue deux types de dettes : dettes financières à long et moyen terme et dettes d'exploitation à court terme.

¹ PIROCHON. C et LEURION.J, analyse comptable gestion prévisionnelle, Editions : FOUCHER, Paris 1976, P.23

1.1.1.2 L'actif

L'actif du bilan représente l'ensemble des biens et des droits constituant le patrimoine de l'entreprise. Il est composé de l'actif immobilisé (emplois durables dans l'entreprise) et de l'actif circulant (éléments qui ne font que transiter dans l'entreprise et qui se renouvèlent) auxquels on ajoutera les comptes de régularisation.

Au sein des actifs immobilisés, on distingue :

• Les immobilisations

Il s'agit d'un ensemble de biens durables, appelés habituellement 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-marchande, et de réaliser le cas échéant un profit. À titre d'exemple d'immobilisations, citons les brevets, les bâtiments affectés durablement à l'exploitation, les machines, les équipements, les participations dans des sociétés ,.... .

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

• Les stocks

Il s'agit encore de 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 alors en créances ou en avoirs monétaires. Cette catégorie d'actif regroupe les stocks de matières premières, de matières consommables, de marchandises ou de produits finis ainsi que les encours de fabrication.

• Les créances

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

- **Les disponibilités**

Il s'agit aussi d'avoir monétaires détenus en caisse ou sur un compte en banque, regroupés sous le vocable « disponible », ainsi que d'autres valeurs de trésorerie.

1.1.2 Approches du bilan

Le bilan peut être présenté selon deux approches en distinguant : l'approche fonctionnelle et l'approche patrimonial

1.1.2.1 L'approche fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle vise à étudier la structure financière de l'entreprise en distinguant les opérations selon le cycle auquel elles sont rattachées (exploitation, financement ou investissement). Son objectif est de porter un jugement sur la solidité financière de l'entreprise, dans une optique de continuation de l'activité. Dans cette approche, le bilan est donc analysé en fonction des cycles de l'entreprise.

Structure du bilan selon l'approche fonctionnelle :

Le bilan fonctionnel repose sur une approche économique des flux de ressources et d'emplois accumulés par l'entreprise, en retenant deux principes généraux : l'évaluation à la valeur d'origine et le classement des emplois et ressources selon leur nature ou leur destination.

L'actif et le passif du bilan fonctionnel sont séparés en deux grandes masses : la partie stable (long terme) et la partie circulante (court terme) dont les éléments se renouvellent au fur et à mesure de la vie de l'entreprise. La logique d'analyse du bilan fonctionnel considère que les ressources stables doivent financer au minimum les emplois stables « haut de bilan », puis que les ressources stables excédentaires et les ressources circulantes financent les emplois circulants (cycle d'exploitation, « bas de bilan ». Plus précisément, on retrouve à l'actif :

- **Les emplois stables** qui résultent des décisions d'investissement et correspondent à l'actif immobilisé brut ;

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

- **L'actif circulant** qui résulte du cycle d'exploitation et correspond au montant brut des stocks, créances et disponibilités. Cette masse peut être séparée entre une partie exploitation, une partie hors exploitation et la trésorerie active.

Le passif est composé :

- **Des ressources stables** qui résultent des décisions de financement et comprennent les capitaux propres, les amortissements, provisions et dépréciations, les dettes financières. Les amortissements et dépréciations sont assimilés à des ressources de financement. car ils rendent compte d'une dépréciation de l'actif permettant d'en assurer le renouvellement ;
- **Des dettes circulantes** qui résultent du cycle d'exploitation et comprennent
Les dettes du passif qui ne sont pas financières (dettes fournisseurs, dettes diverses...). Comme pour l'actif, cette masse peut être séparée entre une partie exploitation, une partie hors exploitation et la trésorerie passive.

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

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

Tableau N°1 : Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel

ACTIF : EMPLOIS	PASSIF : RESSOURCES
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
<ul style="list-style-type: none"> └ Immobilisation en non-valeur (valeurs brutes) └ Immobilisations incorporelles sauf prime de remboursement (valeurs brutes) └ Immobilisations corporelles (valeurs brutes) <p>+ valeur d'origine des biens acquis en crédit-bail</p> <ul style="list-style-type: none"> └ Immobilisations financières (valeurs brutes) <p>-Écart de conversion –Passif : Augmentation des créances immobilisées +Écart de conversion Actif Diminution des créances immobilisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> └ Capitaux propres et assimilés <p>+Amortissements et dépréciations (actif) +Provisions +Amortissement du bien financé par crédit bail +Provision pour risques et charges</p> <ul style="list-style-type: none"> └ Dettes de financement <p>Emprunts obligataires Sauf Primes de remboursement des obligations Autres dettes de financement +Écart de conversion Passif (Diminution des dettes de financement) : ajouter le montant de l'écart au poste « dettes de financement » -Écart de conversion Actif (Augmentation des dettes de financement) : retrancher le montant de l'écart du poste « dettes de financement » +Dette financière relative au matériel financé par crédit bail (VNA)</p>
ACTIF CIRCULANT	PASSIF CIRCULANT
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION	PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION
<ul style="list-style-type: none"> └ Stocks (en valeurs brutes) └ Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes └ Clients et comptes rattachés (valeurs brutes) <p>+ Écart de conversion actif : diminution des créances circulantes (ajouter le montant de l'écart au poste « créances ») -Écart de conversion Passif : Augmentation des créances circulantes (retrancher le montant de l'écart du poste « créances »)</p> <ul style="list-style-type: none"> └ Personnel débiteur └ Comptes de régularisations-Actif liés à l'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> └ Fournisseurs et comptes rattachés └ Personnel créditeurs └ Organismes sociaux └ État créiteur (sauf IS) └ Comptes de régularisation Passif liés à l'exploitation
ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION	PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION
<ul style="list-style-type: none"> └ Comptes d'associés débiteurs └ Autres débiteurs └ Comptes de régularisations-Actif non liés à l'exploitation └ Titres et valeurs de placement 	<ul style="list-style-type: none"> └ Comptes d'associées créditeurs └ Autres créanciers └ Comptes de régularisation Passif non liés à l'exploitation └ État créiteur (IS)
TRÉSORERIE-ACTIVE	TRÉSORERIE-PASSIVE
<ul style="list-style-type: none"> └ Chèques et valeurs à encaisser └ Banques, Trésorerie Générale et Chèques postaux débiteurs └ Caisses, Régies d'avances et accreditifs 	<ul style="list-style-type: none"> └ Crédits d'escompte └ Crédit de trésorerie └ Banques (soldes créditeurs)

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

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

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

Tableau N°2 : Bilan fonctionnel en grande masse

EMPLOIS	RESSOURCES
Emplois stables : Immobilisations incorporelles, corporelles et financières.	Ressources stables : Capitaux propre, dettes financières à long terme, autre financements de long terme.
Actif circulant d'exploitation : Stocks, créances d'exploitation, charges constatés d'avance.	Passif circulant d'exploitation : Dettes fournisseurs, fiscales et sociaux, produit constatés d'avance.
Actif circulant hors exploitation : Créances hors exploitation, charges constatées d'avance hors exploitation.	Passif circulant hors exploitation : Dettes à court terme hors exploitation, produits constatés d'avance hors exploitation.
Trésorerie d'active : VMP, disponibilités.	Trésorerie passive : Concours bancaires, autres financements à court terme

Source : [http //www.leblogdudirigeant.com](http://www.leblogdudirigeant.com) , consulté le 15/01/2019 à 15 :30.

1.1.2.2 L'approche patrimoniale

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné .Il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise, et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres ¹.

Et pour dire que les situations financières à long ; moyen et court terme sont équilibrés et que les ressources recouvrent les emplois présentés précédemment, on a besoin, donc, de mesurer les principaux indicateurs d'équilibre financier qui sont le fonds de roulement ; le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie nette.

¹ GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis, comptabilité général, 14 eme Edition : gualinolextenso,2014-2015,P.P 29-30

1.1.3 L'analyse du bilan

Le bilan est analysé sur trois niveaux : fonds de roulement à long terme et le besoin en fonds de roulement à court terme et la trésorerie nette dans l'immédiat.

1.1.3.1 Le fonds de roulement (FR)

Le FR est la partie excédentaire des ressources stables, après financement des emplois stables, qui concourt au financement de l'actif circulant. Il se mesure à partir de la différence entre les ressources stables (permanentes) et la valeur des immobilisations (emplois stables).

Le montant du fonds de roulement dépend des décisions à long terme concernant la politique d'investissement et la politique de financement de l'entreprise.

La notion de fonds de roulement suscite certaines critiques. En particulier, il convient de noter la difficulté de définir la notion des ressources stable. Ainsi, certaines ressources de court terme peuvent être assimilées à des ressources durables dans la mesure où elles sont constamment renouvelées. Un fonds de roulement négatif ne signifie pas toujours un déséquilibre financier puisque qu'une entreprise à fonds de roulement négatif peut financer une partie des actifs immobilisés avec des crédits à court terme.

1.1.3.1.1 Définition du fonds de roulement

Il est utile de connaître une des règles de l'équilibre financier selon laquelle les emplois stable doivent être financés par des ressources stables.

Le fonds de roulement est une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent.

Le fonds de roulement est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise.

- **Le calcul du fonds de roulement**

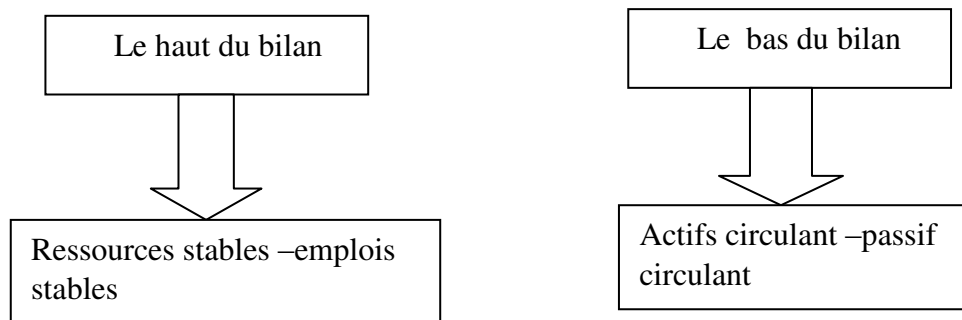
Le fonds de roulement s'obtient par différence entre deux masses du bilan fonctionnel.

Le calcul peut s'effectuer :

-Par le haut de bilan : cycle long

-Par le bas de bilan : cycle court

Figure N° 2 : Calcul du fonds de roulement



Source : réalisé par nous-mêmes

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

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

- **L'évolution du fonds de roulement**

Un fonds de roulement est nécessaire dans la plupart des entreprises. Il est donc important pour l'entreprise de suivre l'évolution de celui-ci sur plusieurs exercices :

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

Tableau N°3 :L'évolution du fonds de roulement

Variation	Origines	Effets
Augmentation du fonds de roulement net global	+Ressources durables -Emplois stables	Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du fonds de roulement net global ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme
Diminution du fonds de roulement net global	+Emplois stables -Ressources durables	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissement rentables.
Fonds de roulement net global identique.	Stabilité des ressources durables et de l'actif stable	Stagnation temporaire de l'entreprise. Ralentissement prolongé de la croissance. ¹

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis « L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle-analyse patrimoniale-ratios-tableaux de financement –élément prévisionnels », 21ème Edition .2017/2018 P.P 23.24

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

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

1.1.3.1.2 Le Besoin en fonds de roulement (BFR)

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

¹ GRANDGUILLOT, Béatrice et GRANDGUILLOT Francis « L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle-analyse patrimoniale-ratios-tableaux de financement –élément prévisionnels », 21e édition 2017/2018, P.P115 .116

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

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

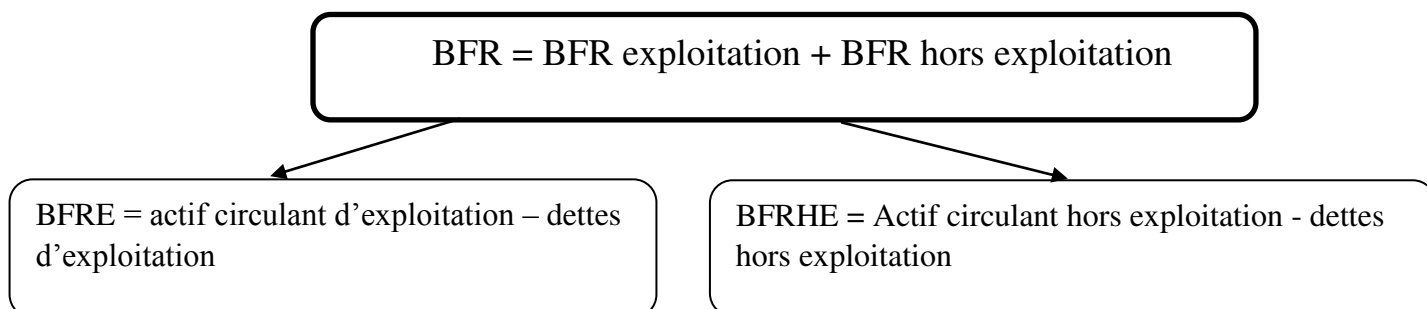
À l'inverse, des ressources de financement excédentaires vont créer une ressource nette de financement. On parle alors de BFR négatif ou d'excédent en fonds de roulement.

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

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

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

Figure N°3 : Calcul du besoin en fonds de roulement



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

1.1.3.1.3 La trésorerie nette

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue. Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le fonds de roulement. La trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les

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

ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif de bilan), alors que si les ressources sont supplémentaire aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif de bilan).

Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie de l'actif et sa trésorerie du passif. Cette trésorerie encore appelée parfois « trésorerie nette » est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie

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

La trésorerie nette a un rôle primordial : toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée et des flux de sortie de trésorerie. La trésorerie permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement et le besoin en fonds roulement d'après la relation fondamentale :

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

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du besoin en fonds de roulement. Elle est composée des éléments suivant :

Tableau N°4 : Présentation de la trésorerie nette

Besoins	Trésorerie	Ressources
Trésorerie active		Trésorerie passive
-Valeurs mobilières de placement (1)		
-Disponibilités		-Concours bancaires courants.
		-Banques et organismes financiers
		« soldes créditeurs »
		-Effets escomptés non échus (hors bilan)

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

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

(1)Les valeurs mobilières de placement peuvent faire partie de l'actif circulant hors exploitation.

On distingue trois situations de trésorerie possibles :

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

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

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

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

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

—————→ L'équilibre financier fonctionnel est respecté.
Cette situation peut être considéré comme la meilleure du
point de vue de l'analyse fonctionnelle¹.

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

Elle découle des définitions des différents éléments que nous venons de présenter et de l'égalité entre l'actif et le passif du bilan. L'analyse statique est intéressante, mais c'est aussi et surtout l'analyse des évolutions respectives des composantes de l'équilibre financier qui constitue une aide précieuse à la décision et permet de trouver d'éventuelles solutions à la dégradation de la trésorerie.

¹ GRANDGUILLOT. Béatrice et GRANDGIULLOT Francis, Op.cit., P.P. 121 122.

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

On effect un fonds de roulement >0 signifie que les ressources durables couvrent suffisamment les emplois stables et dégage un excédent qui constitue une marge de sécurité qui sert à couvrir le besoin de financement

Un fonds de roulement < 0 signifie que les ressources stables ne couvrent pas les emplois stables mais ceci ne signifie pas toujours un déséquilibre financier. On ne peut pas parler de déséquilibre financier qu'après confrontation du fonds de roulement avec le besoin en fonds de roulement.

1.2 Compte de résultat

Une entreprise peut assurer plusieurs fonctions liées à son activité (recherche, production, démarchage commercial, stockage, etc.) Mais, quel que soit son secteur d'activité, son objectif est toujours de vendre des biens ou des services en vue d'en tirer un profit. Nous venons de voir que le bilan permet d'analyser la relation entre les ressources financières de l'entreprise (passif) et l'utilisation économique qu'elle en fait (active), en présentant à un moment donné de l'année la situation patrimoniale de l'entreprise.

1.2.1 Définition du compte de résultat

Il fait partie des comptes annuels, il constitue le document de base de l'analyse de l'activité et de la performance de l'entreprise. Les comptes de gestion distinguent pour une période donnée, en principe un exercice :

- Les mouvements constatent les charges : ils représentent les coûts engagés par l'entreprise pour exercer son activité : classe 06 —————>comptes de charges
- Les mouvements constatent les produits : ils représentent les revenus générés par l'activité de l'entreprise : classe 07 —————>comptes de produits.

Le compte de résultat dégage le solde provenant de l'enregistrement de ces mouvements, par différence, afin de faire apparaître le bénéfice ou la perte de l'exercice :

- Le résultat bénéfice —————>est placé du côté des charges

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

- Le résultat perte —————> est placé du côté des produits.¹

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

Les documents comptable établissant la différence entre les produits et les charges de l'exercice, et permettant d'aboutir au résultat net².

Il représente trois comptes à savoir :

- Les charges : dans le compte de résultat, elles montrent une dépense monétaire (charge décaissable) ou une écriture comptable non monétaire (charge non-décaissable). Les charges diminuent le résultat net.
- Les produits : dans le compte de résultat, ils montrent un encaissement monétaire (recettes encaissables) ou une écriture comptable non monétaire (produit non-encaissable). Les produits augmentent le résultat net.
- Les résultats : dernière ligne du compte de résultat, c'est la différence entre les produits et les charges de l'exercice, qui exprime le bénéfice, ou la perte, dégagé(e).

Selon DEFFAIN « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produit de l'entreprise pendant une période donnée»³

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

1.2.2 Les soldes intermédiaires de gestion

¹ GRANGUILLOT Béatrice et GRANGUILLOT Francis, Op.cit., P. 23.

² THIBIERGE Christophe, "Analyse financière", librairie Vuibert, France, 2005, p. 154.

³ DEFAINS-CRAPSKY Catherine, (2009), comptabilité générale, 5^{ème} édition, Iruede Rome-93651 Rosny cedex, 2003, p 30.

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

Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, SIG expliquent donc la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur dans l'entreprise, selon le découpage retenu dans le compte de résultat (exploitation, financier, exceptionnel). On distingue sept niveaux d'analyse.

1.2.2.1 Marge commerciale (MC)

La marge commerciale analyse l'activité de base d'une entreprise ; elle concerne uniquement l'activité de négoce (achat pour revente sans transformation). Elle représente le gain net que l'entreprise réalise sur la revente de produits achetés en l'état. Elle est déterminée par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises à corriger de la variation des stocks de marchandises.

Tableau N°5 : Présentation de la marge commerciale

Vente de marchandises
– Achats de marchandises
± Variation des stocks de marchandises
= Marge commerciale

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

1.2.2.2 Production de l'exercice (PE)

L'indicateur d'activité d'une entreprise industrielle est la production de l'exercice. Elle mesure l'activité économique de l'entreprise. La production de l'exercice est égale à la somme de la production vendue, de la production stockée et de la production immobilisée.

Tableau N°6 : Calcul de la production de l'exercice

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

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

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

La production de l'exercice est un indicateur délicat à manier car il est la somme de trois éléments évalués de manière hétérogène. En effet, la production vendue est enregistrée en prix de vente alors que la production stockée et la production immobilisée sont évaluées à leur coût de production. Il permet en revanche d'analyser l'activité économique en prenant en compte les produits que l'entreprise fabrique pour elle-même, ce qu'un indicateur de mesure de l'activité comme le chiffre d'affaires ne permet pas.

1.2.2.3 Valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes par rapport à la valeur initiale des biens et services utilisés pour réaliser ces activités. La valeur ajoutée se calcule par la différence entre la production globale (Marge commerciale et production de l'exercice) et la consommation de biens et de services en provenance des tiers.

Tableau N°7 : Calcul de la valeur ajoutée

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

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

En valeur absolue, la valeur ajoutée est un bon indicateur de l'activité économique de l'entreprise. Il est ainsi possible de mesurer l'importance relative des différentes activités exercées dans l'entreprise, d'étudier l'évolution dans le temps de l'activité de l'entreprise ou encore de la comparer à celle d'autres entreprises.

En confrontant la valeur ajoutée à d'autres données comptables, il est possible de mener deux analyses différentes qui sont caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise. En premier lieu, le degré d'intégration de l'entreprise est mesuré par le rapport entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires. Une entreprise très intégrée (de la fabrication à la vente) aura un

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

taux de valeur ajoutée plus important. En second lieu, on peut mesurer la répartition de la valeur ajoutée entre les différents bénéficiaires (personnel, état, actionnaires, créanciers financiers, entreprise).

1.2.2.4 Résultat courant avant impôt

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

Tableau N° 8 : Calcule du résultat courant avant impôt

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

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

De manière générale, le résultat courant avant impôt permet d'analyser le résultat d'une entreprise sans que le jugement ne soit pas modifié par des éléments exceptionnels. Le RCAI s'oppose au résultat exceptionnel dans la mesure où il résulte de l'activité normale d'exploitation et de financement de l'entreprise.

1.2.2.5 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel traduit les flux résultant des activités non récurrentes de l'entreprise, c'est-à-dire qui ne relèvent pas de sa gestion courante. Il ne s'inscrit pas dans la succession des soldes précédents puisqu'il n'est issu d'aucun d'entre eux. Le résultat exceptionnel est la différence entre les produits et les charges exceptionnels.

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

Tableau N°9 : Calcul du résultat exceptionnel

Produits exceptionnels
– Charges exceptionnelles
= Résultat exceptionnel

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

Le résultat exceptionnel est un solde intermédiaire de gestion isolé dans le compte de résultat. Il ne traduit pas l'activité normale et susceptible de se répéter.

1.2.2.6 Résultat net

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

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

Tableau N°10 : Calcul du résultat net

Résultat courant avant impôt
+ Résultat exceptionnel
– Impôt sur les sociétés
– Participation des salariés
= Résultat net

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

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

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

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

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

Tableau N°11 : Calcule de plus ou moins-value sur cession d'élément d'actifs

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

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

1.2.3 La structure globale de compte de résultat

Les charges et les produits sont classés, par nature, en trois catégories symétriques des charges et les produits, afin de faire apparaître trois activités distinctes et différents niveaux de résultat :

- Activité d'exploitation

Les charges d'exploitations et les produits d'exploitations.

- Activité financière

Les charges financières et les produits financiers.

- Activité exceptionnelle

Les charges exceptionnels et les produits exceptionnels.

La structure de compte de résultat, en tableau par rubriques, est la suivante :

Selon VIZZAVONA « le calcul du résultat net met en évidence la répartition qui est faite du profit

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

entre les principaux intéressés, à savoir : l'Etat, le personnel et les actionnaires »¹.

- $RN = RE + RHE - \text{participation des salariés-impôts sur les bénéfices}$

Tableau N°12 : Élément de compte de résultat

Charges	Exercice		Produits	Exercice	
Charges d'exploitations			Produits d'exploitation		
Comptes 60-609			Comptes 707-7097		
Comptes 603(+ou-)			Comptes 701 à 706-7091 à 7096		
Comptes 61-681			Comptes 713 (+ou-)		
62-629			Comptes 72+74+75+781 et 791		
Comptes 63+64+65+681			Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun		
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun			Comptes 755		
Compte 655			Produit financiers		
Charges financières			Comptes 76+786 et 796		
Comptes 66+686			Produits exceptionnels		
Charges exceptionnelles			Comptes 77+787 et 797		
Comptes 67+687					
Participation des salariés					
Impôts sur les bénéfices					
Compte 69					
Solde créditeur=Bénéfice			Solde débiteur=perte		
Total général			Total général		

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, « L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation, analyse fonctionnelle-analyse patrimoniale-ratios-tableaux de financement – élément prévisionnels », 21^e édition 2017/2018, P24.

Le compte de résultat peut également s'établir en liste, ce qui permet de faire apparaître des résultats intermédiaires tels que : résultat d'exploitation, résultat financier, résultat exceptionnels¹.

¹ VIZZAVONA Parice Gestion et marchés financiers, 10^e édition ATOL EDITION : 64 Boulevard Maurice BARRES 92200neuilley-sur-seine, 1996, p43.

2 Les ratios de mesure

Tous les entrepreneurs, dirigeants ou créateurs de l'entreprises, garde en tête de suivre, maintenir ou d'améliorer les performances de leur entreprise : chiffre d'affaire, état de stocks, carnet de commande, nouveaux panier, nouveaux produits pour mesurer efficacement la performance de son entreprise, l'entrepreneure doit mettre en place différents indicateurs d'analyse financière et ceux à travers les différents ratios de structure.

La méthode des ratios est largement utilisée par les banquiers et les gestionnaires financiers des entreprises. Elle s'applique non seulement à l'examen du bilan (financier ou à défaut comptable) pour apprécier la structure de l'actif et de l'endettement, mais aussi à l'étude de compte de résultat de façon à analyser l'exploitation et la rentabilité

2.1 Les indicateurs d'analyses financière

Les ratios sont un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise, dans lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Les ratios « présents l'intérêt d'être une mesure synthétique des performances et des risques d'une entreprise ».²

Le bilan et compte résultat sont des outils de base de l'analyse financière.il convient d'introduire un lien plus dynamique entre ces outils par la présentation de quelque ratios parmi eux il s'agit des ratios de rentabilité, la performance financière, liquidité, solvabilité, et rotation d'activité.

Et par définition, un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses. Il se base sur des données existantes et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future de l'entreprise.³

¹GRANGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Op.cit., P.24

² XBOUIN .F.SIMON. X, comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2^{eme} Edition : DUNOD, Paris2002, p. 49.

³ <https://www.compta-facile.com> 05/01/2019 à 23 :30

2.1.1 Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis-en œuvre qui occupe une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux ¹:

2.1.1.1 Rentabilité commerciale

Elle traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, meilleur indicateur de performance de l'entreprise².

Elle se calcule comme suit :

- **Rentabilité commerciale** = marge commerciale/chiffre d'affaires

2.1.1.2 Rentabilité économique

Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise³

- **Ratio de rentabilité économique** = résultat d'exploitation/total actif.

2.1.1.3 Le ratio de la rentabilité financière

Définition : «La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire». ⁴ Il se calcule par la formule suivante :

- **Ratio de rentabilité financière** = résultat net/capitaux propres

¹ CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2^{ème} Édition EYROLLES Paris 2004, P 336.

² Idem. P 341.

³ ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille. Gestion financière. 4^{ème} Edition. Paris : DUNOD. 2001. P. 46.

⁴ RIVET, Alain. « Gestion financière ». Edition : Ellipses. Paris, 2003. P. 100

2.1.2 Ratio d'activité

Les ratios d'activité concernent les représentations synthétiques des ventes de l'entreprise. Ils s'attachent donc aux évolutions de chiffre d'affaires et de volume, à la répartition du chiffre d'affaires, au poids des différents segments, aux parts de marché¹.

2.1.2.1 Les ratios de rotation des stocks

Notons que de manière générale, les stocks et flux concernant les marchandises ou matières premières sont évalués au coût d'achat, alors que ceux qui se rattachent à des produits intermédiaires ou finis sont évalués au coût de production. Il est possible de calculer un ratio de rotation global, non significatif en valeur absolue mais utile dans le cadre d'une analyse de tendance. La formule générale pour les stocks est la suivante :

• **Ratio de rotation de stocks** = (stocks moyens/coût annuel des achats ou de la production)* 360

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks ; il doit être apprécié en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation de BFR d'exploitation et inversement.

2.1.2.2 Les ratios de rotation des délais clients

Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'en-cours clients au chiffre d'affaires².

• **Ratio des délais clients** = (clients en-cours / Chiffre d'Affaires TTC)*360

2.1.2.3 Le ratio de rotation des délais fournisseurs

Le ratio de rotation des délais fournisseurs mesure la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci). Il rapporte l'encours fournisseurs aux achats journaliers moyens.

¹ CABANE Pierre, Op.cit., P 336.

² CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière ». Paris : Dareios et Pearson Education.2003/2006.P.158

• **Délai de rotation des fournisseurs** = (dettes fournisseurs/achats et services extérieurs TTC)*360

2.1.3 Les Ratios de solvabilité

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes on distingue :

2.1.3.1 L'Autonomie financière

Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise.¹ La mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis -a vis ces créanciers. Ce ratio doit être supérieur ou égale à un

Ce type de ratio a pour objectif de formuler un jugement sur l'équilibre financier de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de cette dernière à faire face aux échéances de ses dettes. Il se calcul par la formule suivante :

• **Ratio Autonomie financière** = capitaux propres / capitaux permanent

2.1.3.2 Capacité de remboursement

Ce ratio mesure la capacité d'endettement de l'entreprise, et détermine le nombre d'années que mettrait la capacité d'autofinancement à rembourser les dettes à long et moyen terme. Ce ratio ne doit pas dépasser quatre fois la capacité d'autofinancement.

• **Capacité de remboursement** = DLMT/CAF < 4

2.1.3.3 Financement des immobilisations

Ce ratio permet de révéler la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

• **Financement des immobilisations** = capitaux permanents/immobilisation x 100

¹ NECIB, Redjem. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Edition : Dar El-Ouloum. 2005. P.93

2.1.4 Les ratios de liquidité

Ce ratio indique si l'entreprise a suffisamment de liquidités pour payer ses dettes à court terme. La liquidité se définit de manière générale comme la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

En pratique, la liquidité est assurée lorsque la valeur des actifs permet théoriquement de rembourser les dettes pour un même terme de liquidité/ exigibilité. Elle mesure en quelque sorte la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif. Une durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque « d'illiquidité ». Il lui faut chercher de nouvelles ressources à court terme avec une contrainte de dépendance supplémentaire. La notion de liquidité est essentiellement abordée par l'étude de ratios confrontant l'actif circulant au passif à court terme, de manière générale (liquidité générale) ou en séparant les différents types d'actifs (liquidité réduite et immédiate) qui correspondent à des échéances différentes

2.1.4.1 La liquidité générale

La liquidité générale mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Le ratio de liquidité générale se construit à partir du rapport entre les actifs à moins d'un an (stocks, créances clients, autres créances et liquidités) et le passif à moins d'un an (ensemble des dettes dont l'échéance est à moins d'un an).

• **Ratio de liquidité générale** = actifs à moins d'un an/passifs à moins d'un an

2.1.4.2 La liquidité réduite

La liquidité réduite mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes de court terme et la sommes attendues (clients).

Elle exprime en fait la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks de l'analyse. En effet, une partie des stocks représente une véritable immobilisation (valeur minimum du stock nécessaire à l'activité normale de l'entreprise). Ces stocks peuvent se révéler insuffisamment liquides en cas de besoin urgent. Le ratio de liquidité réduite se construit en rapportant les actifs à moins d'un an diminués des stocks au passif exigible à court terme.

• **Ratio de liquidité réduite** = actifs à moins d'un an hors stocks/passifs à moins d'un an

2.1.4.3 La liquidité immédiate

La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses liquidités. Le ratio de liquidité immédiate se construit en rapportant les liquidités et les valeurs mobilières de placement au passif à moins d'un an.

$$\bullet \text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{disponibilités} + \text{VMP/passifs à moins d'un an}$$

2.1.5 Le ratio de financement permanent (R.F.P)

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

$$\bullet \text{Ratio de Financement Permanent} = \text{Capitaux Permanents} / \text{Valeurs immobilisées}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égale à un, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

2.1.6 Le ratio de financements propres des immobilisations(R.F.P.I)

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.¹

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses fonds propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

$$\bullet \text{Ratio de Financements Propres des Immobilisations} = \text{Capitaux Propres} / \text{Valeurs Immobilisées}$$

3 Diagnostic non financier

Les indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de manière contextuelle. Les auteurs comme Kaplan et Norton (1998), dont les indicateurs non financiers constituent le sujet central, expliquent qu'ils complètent les indicateurs financiers qui focalisent trop l'attention sur le pilotage des actions à court terme.

¹ COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P.146.

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

3.1 L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

3.2 L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

3.3 L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; on mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

Après l'étude de la notion d'équilibre financier et des ratios, il est important de signaler que l'équilibre financier résulte de la confrontation du fonds de roulement et du besoin de financement d'exploitation. La trésorerie apparaît comme la résultante de cet équilibre. Nous nous intéressons maintenant à l'étude de la rentabilité à l'aide du contrôle budgétaire, de la capacité d'autofinancement et des indicateurs de rentabilité.

Section 2 : le contrôle budgétaire

Les outils de pilotage de performance se sont diversifiés et couvrent tout à la fois la prévision du futur et l'analyse du passé. Parmi ces outils nous trouvons le contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire est aujourd'hui en question. Apparue au début du siècle aux États-Unis, il se diffuse assez rapidement en France. Des années 1960 aux années 1980, il est fréquemment synonyme de « bonne gestion », réputation qu'il conserve encore souvent aujourd'hui. Notamment dans le monde professionnel et universitaire.

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

- Pertinence dans le choix des écarts suivis ;
- Rapidité dans l'analyse des indicateurs
- Pro-activité Dont les propositions sont les maîtres mots d'un contrôle budgétaire réussi.

Aussi, étant un outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité. Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »

En effet, le suivi des performances repose sur une mesure des écarts par rapports aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure servira de support à un diagnostic des causes d'écart qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire une remise en cause de la stratégie.¹

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

¹ GIRAUD. F, SAULPIC. O, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ; 2eme Edition ; Paris2004 p.07

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

-«Le contrôle budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées (prévisions) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire »¹.

-« Est défini aussi comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés »²

- **Selon M.GERVAIS**, « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés au budget afin :

De rechercher la cause d'écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchique, de prendre les mesure correctives éventuelles nécessaires, ainsi d'apprécier l'activité des responsables budgétaires³.

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

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

- **Réalisations - Prévisions = - /+ Ecart**

1 Historique et définition de budget

1.1 Historique de budget

Le terme " budget " « c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français "la bougette" ou "la petite bouge" qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui la marchandises ou effets personnels »⁴.

Au moyen âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifiait aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand serrait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer pour se rendre, par exemple aux célèbres foires.

¹ Lochard J, « la gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers » Edition : d'organisation, Paris 1998, p.07.

² Forget. J, « gestion budgétaire : prévoir et Contrôler les activités de l'entreprise », Edition : des organisations, Paris 2005, p.09.

³ GERVAIS, M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 1990, p.123.

⁴DIDIER L, « gestion budgétaire », Edition : Eyrolles université, Paris, 1994, p. 5.

Avoir la bougette c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses, et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet¹.

1.2 Définition du budget

Le budget est l'un des outils majeurs de la planification qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement dans un environnement futur et, par conséquent, incertain. Il existe plusieurs définitions pour le budget selon les auteurs et les économistes, on va citer quelques définitions distinctes.

Selon LORINO .P, « le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique) »²

D'après PEROCHON.C et LEURION .J : Le budget est « un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise »³.

BOUQUIN .H définit le budget comme « une expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation »⁴.

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

¹ KHERRI A, « Cours gestion budgétaire », **Site web** : www.gb-ehed.jimdo.com consulté le 07/01/2019 à 12 :15

² BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », 5^{ème} Edition PUF, Paris, 2001, P. 312.

³ PEROCHON. C, LEURION. J, Op.cit. P.165

⁴ BOUGUIN .H, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », Edition : EDICEEF, 1992. P. 09

1.3 Objectifs du budget

Pour mieux cerner la nécessité des budgets, nous allons présenter les différents objectifs des budgets¹

1.3.1 Un outil de contrôle

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

1.3.2 Le contrôle à priori

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

1.3.3 Le suivi des réalisations

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

- informer l'ensemble des lignes hiérarchiques ;
- rechercher et analyser les causes des écarts ;
- proposer des actions correctrices ;
- ajuster éventuellement le budget ;
- apprécier la performance des responsables budgétaires.

1.3.4 Outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Le budget a aussi pour mission de contribuer à une réflexion en profondeur sur les fonctionnements, les processus, les organisations, les outils utilisés, etc. Il ne doit pas être donc

¹CABANE Pierre, Op.cit. P.261

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

considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme l'occasion d'imaginer comment l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise. En étant à la fois outil de coordination, d'anticipation et de contrôle, le budget permet une meilleure communication entre les acteurs de l'entreprise. Bien mené, il est le garant de la cohérence de la stratégie, qu'il peut d'ailleurs conduire à infléchir. Enfin, par son rôle de détection des écarts, et surtout de leur analyse et de leur correction, il contribue fortement à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

1.4 Typologie et processus d'élaboration des budgets

1.4.1 Processus d'élaboration du budget

Afin de remplir les fonctions décrites ci-dessus, la construction des budgets doit permettre d'associer et d'impliquer la totalité des responsables de l'entreprise. Nous proposons une méthodologie simple et opérationnelle d'élaboration «négociée» du budget, à travers quatre étapes¹ ;

- la détermination des objectifs globaux, ou «pré-budget» ;
- La construction des plans d'action et leur traduction en termes financiers, le budget ;
- Les échanges et itérations entre les différents acteurs, ou navettes budgétaires ;
- La présentation formelle, ou synthèse budget.

1.4.1.1 Le pré-budget

- Chaque responsable de centre établi un projet de budget (pré-budget) compte tenu :
 - Des instructions communiquées par la direction.
 - Des contraintes propres à leur centre de responsabilité

¹CABANE Pierre, Op.cit. P.263

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

Tableau N°13 : Construction pré-budget

Etape	Questions	Pré-budget
	Qui	Direction générale
	Quoi	Définition des objectifs Traduction en chiffres globaux Fixation des grandes hypothèses économiques
	Comment	Note d'orientation stratégique avec objectifs chiffrés
	Pourquoi	S'assurer que tous les acteurs construisent leurs budgets dans le respect de la stratégie globale de l'entreprise

Source :CABANE Pierre « l'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2eme Edition organisation ; Paris.P.264.

1.4.1.2 Budget

Après cette étape, le processus budgétaire, ou budgétisation, peut commencer. Bien qu'il soit difficile d'établir un budget type les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi.

Tableau N°14 : Construction de budget

Etape	Questions	budget
	Qui	Division /zones/services/personnes
	Quoi	Plans d'action détaillés Traduction sous forme de budgets Étude de différents scénarios
	Comment	Budgets provisoires
	Pourquoi	Donner un cadre réaliste à l'avenir

Source : CABANE Pierre ; « l'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2eme Edition organisation ; Paris P.265.

1.4.1.3 Les navettes budgétaires

Elles sont essentielles au bon déroulement du processus budgétaire. Les centres de responsabilité font remonter des informations pertinentes et concrètes, traduisant leur bonne connaissance du terrain : sorties de produits innovants chez les concurrents, ouverture d'un

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

nouveau circuit de distribution, difficultés à dégager plus de marge sans prendre de risque sur la croissance. Il y a donc enrichissement réciproque lors de cet échange : la Direction peut éventuellement adapter sa stratégie en fonction de ces dernières informations de terrain. Elle peut aussi, à cette occasion, mieux expliquer et argumenter sa politique. Les centres de responsabilité ont l'opportunité de présenter leurs contraintes et de faire prendre conscience des difficultés potentielles.

Tableau N°15 : Construction de la navette budgétaire

Etape	Questions	Navette budgétaire
	Qui	Intervenants des étapes 1 et 2
	Quoi	Échanges et discussions (réunions de travail en comité restreint)
	Comment	Versions successives des budgets provisoires
	Pourquoi	Pour ajuster les budgets et, éventuellement, réviser le pré-budget

Source : CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2ème Edition organisation ; P.264.

1.4.1.4 La synthèse des budgets

La synthèse des budgets met un terme à l'élaboration des budgets annuels et permet d'avoir une vision globale :

Tableau N°16 : Construction de la synthèse des budgets

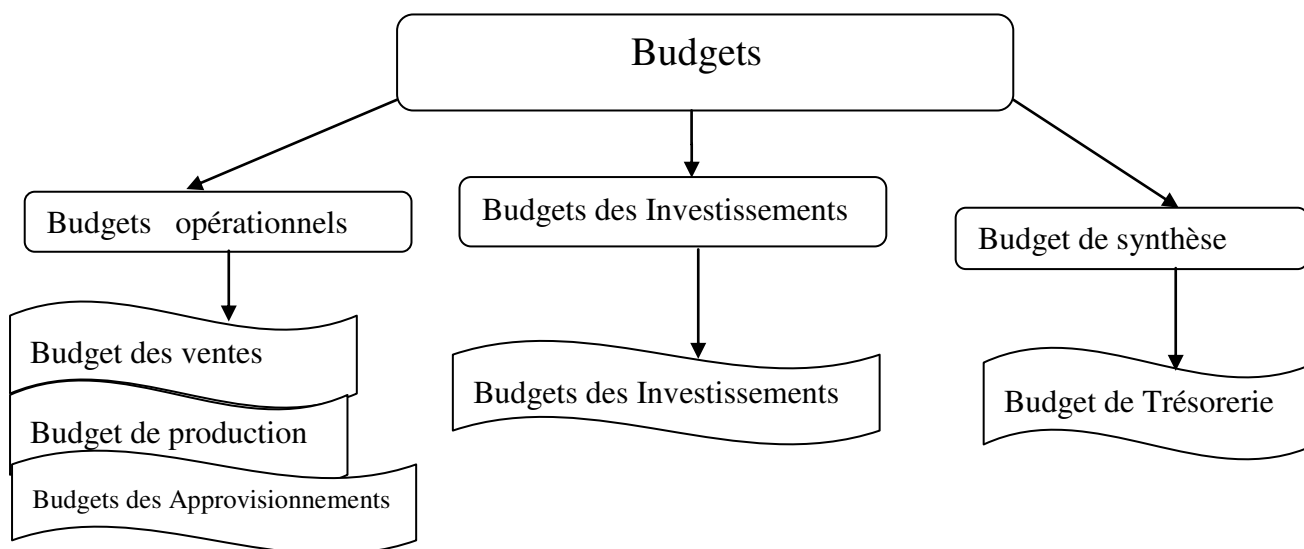
Etape	Questions	Pré-budget
	Qui	Les intervenants des étapes 1 et 2
	Quoi	Réunion de présentation des budgets en comité élargi
	Comment	Budgets définitifs sous forme de documents Standards
	Pourquoi	Pour communiquer, faire adhérer, consolider

Source : CABANE Pierre « l'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2ème Edition organisation ; P.264.

1.4.2 Typologie de budgets

Il existe principalement trois grande catégorie de budgets en distingue le budget opérationnel qui regroupe à la fois le budget de vente, de production ; d'approvisionnement Le budget d'investissements et budget de synthèse contenant le budget de trésorerie, le schéma suivant va résumer les types cités ci dessus.

Figure N°4 : Les typologies des budgets



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

1.4.2.1 Le Budget opérationnel

Est un budget liées au cycle exploitation (achat, vente, production), et leur montant est lié directement au volume de l'entreprise, toute architecture budgétaire commence par les ventes, qui sont le point de départ de l'activité de l'entreprise, sauf pour les organisations à but non lucratif ou les organismes publics. Les budgets production et approvisionnement en découlent directement. Ce sont les budgets «liés à l'activité»¹. Le budget opérationnel regroupe principalement trois catégories de budgets :

1.4.2.1.1 Le budget des ventes

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer de déterminer les autres budgets, Selon **ALAZARD et SEPARI**, « le

¹ CAPANE Pierre, Op.cit. ; p.270

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

budget des ventes est le premier budget de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux».¹

Ce type de budget est issu de la valorisation du programme des ventes grâce aux prévisions de prix, ceux-ci sont déterminés à partir :²

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

L'élaboration du budget des ventes selon **MAYER**, « La prévision des ventes peut être définie comme établissement par avance des ventes en quantité et en valeur compte tenu des contraintes que subit l'entreprise et son action sur ces contraintes »³

1.4.2.1.2 Le budget de production

Cette partie ne concerne que les entreprises assurant la totalité du cycle production-vente. Les volumes prévisionnels de ventes étant fixés, il faut en assurer la réalisation en produisant les quantités demandées. Le budget de production va se décomposer en deux parties :

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

• La capacité de production :

Si les quantités à produire sont déterminées, rien ne dit que l'entreprise a effectivement la capacité de les produire. La première étape consiste donc à comparer la capacité nécessaire à

¹ ALAZARD .C et SEPARI .S « Contrôle de gestion manuel et application »2^{ème} Edition : DUNOD 2007, p.440.

² DORIATH .B et GOUJET .C, « gestion prévisionnel et mesure de la performance » 3^{ème} Edition : DUNOD, P. 108.

³ MAYER. J, « Gestion budgétaire »9^{ème} Edition Bordas, Paris, 1984, P.42.

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

la capacité disponible. La capacité disponible est déterminée par les responsables de production, de l'ordonnancement et de la logistique industrielle.

• Le budget des centres de production

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

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

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

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

1.4.2.1.3 Le budget d'approvisionnements

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

Le budget des approvisionnements couvre plusieurs variables qui sont les commandes (achat et livraison), les consommations et les stocks. L'objectif du budget des approvisionnements consiste à gérer au mieux les achats et d'assurer une gestion des stocks la plus optimale possible.

1.4.2.2 Le budget d'investissement

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

Ainsi que le budget des investissements est défini comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique ».¹

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

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

La détermination des écarts de budgets qui sera présenté par le tableau qui suit :

Tableau N°17 : Le budget d'investissement

Année	Réalisation	Prévisions	TAUX DE REALISATIONS	ECARTS (En KDA)
Exercices	Montant	Montant	Réalisation/prévision *100 en %	Réalisation-prévision

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

Objectifs du budget des investissements

Le budget des investissements répond aux trois objectifs essentiels :

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

¹ BERLAND .N, « contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », Edition :Pearson, Paris, 2008, P.287.

1.4.2.3 Le budget de synthèse

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

1.4.2.3.1 Le budget de trésorerie

Le Budget trésorerie synthétise les flux d'encaissements et de décaissements, il constitue la conséquence de tous les autres budgets. Il permet de budgéter les liquidités et les exigibilités de telle manière que l'entreprise ait les moyens d'assumer ses paiements. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement... Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.¹

1.4.2.3.2 Construction du budget de trésorerie

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

• Le Budget des encaissements

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

- ventes de produits finis/ventes accessoires, ou
 - encaissement sur CA antérieur/sur CA budgété.

- Les encaissements hors exploitation regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.

¹ HUBERT de La Bruslerie avec la collaboration de Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise », 4^{eme} Edition : DUNOD.

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

Tableau N°18 : Le budget de trésorerie des encaissements

Mois	Janvier	Février	Novembre	Décembre
Créances décembre N-1					
Ventes HT					
A 30 jours					
A 60 jours					
A 90 jours					
Au comptant					
Total					

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

Le budget des décaissements

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

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

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

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

Tableau N°19 : Le budget de trésorerie des décaissements

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

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

Le Budget de TVA à décaisser

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

Tableau N°20 : Le Budget de TVA à décaisser

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

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

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

Le budget de trésorerie

- **Budget de trésorerie**=encaissement – décaissement + trésorerie de début de mois

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

Tableau N°21 : Le budget de trésorerie

Mois	Janvier	Février	Novembre	Décembre
Trésorerie début du mois					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie fin du mois					

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

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

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

Section 3 : Le Tableau de bord

En utilisant les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et comptabilité analytique), on évalue la performance par rapport aux résultats financiers de l'entreprise. Cette conception était imparfaite parce qu'elle n'évaluait que les performances passées. Dans le souci d'évaluer les performances présentes et futures de l'entreprise, de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance sont apparues.

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

1 Définition du tableau de bord

Plusieurs définitions ont été présentées, dont on va citer quelques-unes :

« Le tableau de bord est un outil donnant rapidement les indicateurs indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à court et à moyen terme, pour permettre la prise de décisions. C'est un ensemble de données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais systématiquement présentées de façon très lisible et aisément exploitable. Outil d'aide à la décision, le tableau de bord peut exister pour chaque niveau et chaque catégorie de responsabilité. »¹

Le tableau de bord : « est un ensemble d'indicateurs choisis et conçus pour permettre au manager d'être informé de la performance passées et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur »².

¹CABANE Pierre, Op.cit., P. 305.

² DEVISSE Olivier et VAUDELIN Jean-Pierre, Evaluation de la performance d'une PME : Cas d'une entreprise auvergnate, 4^e Conférence francophone de modélisation et de simulation, institut Franca

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

Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹.

Selon G.LURKIN, « les tableaux de bord sont, avant tout, des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et des écarts »².

D'après **SELMER C**, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs ».³

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

2 Démarche de construction du tableau de bord

En principe, il n'y a pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'existe pas de tableau de bord type mais tout s'appuie sur différents indicateurs. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Certains éléments sont toutefois spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement,... etc.

¹ LEROY .M, [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Edition : des Organisation, 2001, p.143.

²LURKIN .G, « états financiers, analyse et interprétation », Bruxelles, 1990, p. 88.

³ SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, Edition : DUNOD, Paris, 1998, P.32.

2.1 Structure du tableau de bord

La structuration du tableau de bord doit répondre à trois exigences

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

Tableau N°22 : Structure du tableau de bord

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

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

2.2 Contenu du tableau de bord

Le tableau de bord ne doit contenir que des informations précises, détaillées, fiables pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques et indispensable à la conduite de l'activité de l'entreprise. Ces informations doivent être nécessaires à la compréhension.

Le tableau de bord est le plus souvent mensuel mais peut aller sur des périodes plus ou moins courtes. En effet, peut contenir l'évolution du chiffre d'affaires, des bénéfices et des échéances de paiements, satisfactions des clients, taux d'absentéismes.... Il peut aussi contenir des informations telles que (le carnet de commandes, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période

3 Les typologies de tableaux de bord

Il existe une multitude de tableau de bord dont nous allons citer les plus utilisés au sein de l'entreprise on distingue :

3.1 Tableau de bord de gestion

Portant également le nom de tableau de bord budgétaire qui a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

3.2 Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance. Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

On distingue d'autre classification à savoir¹ :

3.3 Tableau de bord de performance

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

¹CABANE Pierre, Op.cit, 307

3.4 Le tableau de bord physique

On le trouve surtout dans les activités dont les effets peuvent être facilement mesurés : production, manutention, stockage, vente..... Par exemple, les quantités produites dans l'atelier de fabrication .Des indicateurs relevant de la politique en matière de sécurité sont aussi fréquemment intégrés.

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

3.5 Le tableau de bord fonctionnel

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

4 Les dimensions du tableau de bord de gestion

À partir des notions précédemment développées, on peut considérer le tableau de bord comme un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.

4.1 Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

4.2 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit offrir à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

4.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (LEROY.M, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle »¹
Cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

4.4 Le tableau de bord est un outil de pilotage

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés, il permet de détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (Car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et d'organiser : c'est-à-dire ; rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines.

4.5 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques. Au niveau d'une communication verticale, le tableau de bord assure le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et joue le rôle d'intégrateur en permettant d'avoir à un niveau hiérarchique donné, un langage commun en ayant tous les mêmes paramètres.

¹ LEROY .M Op.cit.P.37.

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

Dans le cadre d'une communication horizontale, le tableau de bord étant un outil de pilotage de la performance, arrive à communiquer les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les encourager et les inciter à réaliser des performances similaires.

5 Rôle d tableau de bord

Le rôle principal des tableaux de bord peut se résumer dans les points suivant¹

- **Réduire l'incertitude**

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque incertitude qui handicape toute prise de décision.

- **Stabiliser l'information**

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, qui consiste un service indispensable pour le décideur

- **Faciliter la communication**

Le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

- **Dynamiser la réflexion**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

- **Maitriser le risque**

On ne le répètera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision

¹ FERNANDEZ Alain ; « L'essentiel du tableau de bord », 5 ème Edition : EYROLLES ; P. 26.

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

Le tableau de bord est l'instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources de l'entreprise. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter.

le gestionnaire utilise un tableau de bord de gestion pour voir, être mieux informé, mesurer, porter une attention aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, décider et agir en prenant au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce de façon dynamique.

Conclusion du chapitre II

Pour conclure, nous rappelons que l'analyse financière et l'analyse des écarts sont considérées comme des indicateurs et des principaux outils dans la mesure de la performance financière.

En effet, l'analyse financière comporte une synthèse d'interprétation dont l'objet est de déterminer l'évolution financière d'une entreprise. Ainsi, la gestion budgétaire et le tableau de bord a pour objectif d'évaluer les performances futures.

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Chapitre III : L'évaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité« SONELGAZ ».

Introduction du chapitre III

Afin d'apprécier la situation financière de la SONELGAZ et à l'aide des états financiers des exercices 2015 à 2017, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes d'analyse financières, ainsi que les différents budgets et le tableau de bord.

Ce chapitre sera ; ainsi composé de trois sections. Dans la première, nous allons présenter l'entreprise d'une manière générale. Dans la deuxième section, nous allons procéder à une analyse générale de la structure de l'entreprise à partir des ratios et plus particulièrement à l'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité de la « SONELGAZ » qui porte sur trois exercices (2015, 2016,2017), et dans la troisième section budgétisation et du tableau de bord.

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

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

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

1 Historique et l'évolution de la SONELGAZ

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

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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

En 1969, Ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'électricité et gaz d'Algérie et création de la Société Nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ).

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

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

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

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

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

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

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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

En 1998 : création des filiales périphériques : La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence. S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques.

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

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

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

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

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

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

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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

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

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

2 Présentation de l'organisme d'accueil

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

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

-Nombre de communes : 67 ;

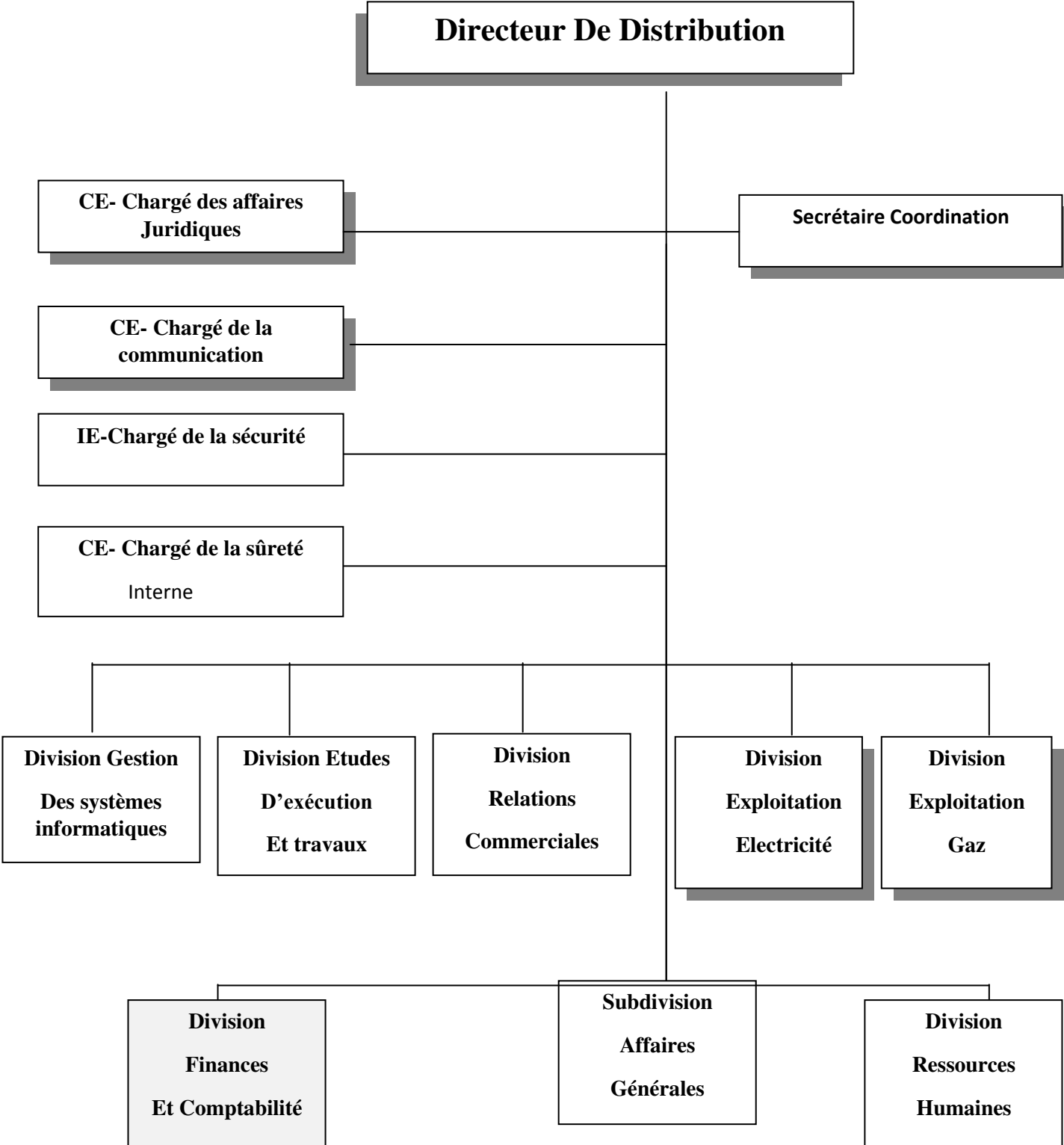
-Nombre d'agences commerciales : 12 (Tizi-Ouzou , Draa-El -Meziane , Draa-Ben-Kheda , Béni-Douala , Azazga , Boghni , Ouadhias , Larbâa-Nath-Irathen , Ain-El-Hammame , Ouaguenoune , Tigzirt , Bouzeguène) .

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

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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Figure N°5 : Organigramme de la SONELGAZ



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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

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

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

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

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

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

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

2.2.1 Organisation de la DFC

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

- **Service exploitation**

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

- **Service finance**

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

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

- **Budget et contrôle de gestion**

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

Section 2 : Diagnostic de la santé financière au sein de la SONELGAZ

Afin d'apprécier la situation financière de la SONELGAZ et à l'aide des états financiers des exercices 2015, 2016 et 2017, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes d'analyse financières statiques qui sont les suivantes :

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

Avant de calculer et d'analyser les ratios, il y'a lieux de constituer selon l'approche financière et l'approche fonctionnelle et les bilans condensé des exercices 2015 ; 2016 et 2017, et cela à partir des documents remis par la SONELGAZ

1 Représentation des bilans pour l'exercice 2015,2016 et 2017

Selon notre étude on a travaillé sur les deux approches financière et fonctionnelle afin de mieux apprécier la santé financière de la SONELGAZ

1.1 Le bilan financier

Les bilans financiers sont présentés à partir des bilans comptable de la SONELGAZ qui ont subis à des reclassements et cela pour l'exercice 2015,2016 et 2017.

À partir du bilan financier figurant sur l'annexe N°1 on a réalisé le bilan condensé suivant :

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°23 : Bilan condensé pour l'exercice 2015, 2016 et 2017 en KDA

Actif	2015	2016	2017	Passif	2015	2016	2017
VI	23 156 633 024,46	27 381 453 481,77	28 729 712 938,73	Capitaux propre DLMT	17 619 960 878,81 4349951926,01	19882275924,88 4791840567,51	21952461319,22 5243520269,22
VE	1 239 750	1 455 330	138 3451,5	DCT	4447550970,51	6 108 975 866,09	5419677733,68
VR	2 649 061 309,76	2 677 960 533,54	3 160 642 612,23				
VD	610 529 691,11	722 223 013,17	723 920 319,66				
Total actifs	26417463775,33	30 783 092 358,48	32615659322,12	Total passif	26417463775,33	30783092358,48	32615659322,12

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de l'annexe N°1

1.2 Bilan fonctionnel

Les bilans fonctionnel sont présentée à partir des bilans comptables de la SONELGAZ qui a subis a des reclassements en exploitation et hors exploitation et cela pour l'exercice 2015,2016 et 2017.

A partir du bilan fonctionnel figurant sur l'annexe N°2 on a réalisé le bilan condensé suivant :

Tableau N°24 : Bilan condensé fonctionnel pour l'exercice 2015, 2016 et 2017 en KDA

ACTIF	2015	2016	2017	PASSIF	2015	2016	2017
Actif stable	35 097 023 127,57	40616613787,11	43 362 549 787,66	passifs stable	34 353 583 632,87	38 241 286 132,11	42 257 653 867,53
Actifs circulant				Passif circulant			
ACE	3 062 590 315,03	2 986 769 340,65	3 587 986 616,98	PCE	3 542 438 560,58	5 320 831 883,76	4 254 519 971,78
ACHE	28 810 328,7	24 100 560,18	2277725,67	PCHE	905 112 409,93	788 143 982,33	1 165 157 761,9
TNA	612 710 832,08	722 778 310 ,26	724517470,9	TNP	00	00	00
Total actif	38 801 134 603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21	Total passif	38 801 134 603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de l'annexe N°2

2 L'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise consiste dans le suivie des indicateurs d'équilibre à savoir le FR ; BFR ; TN afin de s'assurer que l'entreprise arrive à couvrir ces besoins avec des ressources de même cycle pour notre cas ces trois indicateurs seront présenter dans les tableaux suivant et ceux pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 :

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

2.1 L'approche financière

Les formules utilisées dans le tableau sont :

- FR= ressources stables –emplois stables
- BFR= Actifs circulant –DCT
- TN= FR- BFR ou bien TN= trésorerie actif –trésorerie passif

Tableau N°25 : les ratios d'équilibre financier pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 selon l'approche financière en KDA

Ratios	2015	2016	% T d'évolution	2017	% T d'évolution
FR	-1 186 720 219,64	-2 707 336 989,38	56.17%	-1 533 731 350,29	-76.52%
BFR	-1 797 249 910,75	-3 429 560 002,55	47.60%	-2 257 651 669,95	-34.17%
TN	610 529 691,11	722 223 013,17	15.47%	723 920 319,66	0.24%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financiers condensé

Concernant les exercices 2015, 2016 le FR est négatif ce qui signifie que le passif stable ne finance pas totalement l'actif stable, donc il y'a un déséquilibre financier à long terme, ainsi que diminution de la marge de sécurité.

La SONELGAZ à réaliser une insuffisance on fond de roulement mais malgré que cette indicateur ce dégrade allant de 2015 à 2016 de 56% mais ceci a un impact positif sur la trésorerie qui a évolué de 15.27% mais sa reste tout de même insuffisante puisque l'entreprise n'arrive pas à couvrir ces besoin durable.

Pour le besoin en fonds de roulement l'entreprise a réalisé un excédent en fonds de roulement et non pas un besoin puisque les ressources à court terme couvrent largement les besoins à court terme cet excédent couvre l'insuffisance en fonds de roulement, l'équilibre financier est respecté.

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

La trésorerie est positive pour les deux années on peut dire que l'entreprise n'est pas déséquilibré financièrement malgré le FR négatif .on ne peut parler de déséquilibre financier qu'après confrontation du FR avec le BFR cette insuffisance dans le cycle long terme et du principalement a un problème d'exploitation.

Concernant l'exercice 2017 en remarque que la situation c'est améliorer par rapport à 2016 l'IFR à passer de -2 707 336 989,38 à -1 533 731 350,29 soit une diminution de 76.52% cette baisse a une légère influence sur la trésorerie qui a évolué de 0.24% et ceci et due aussi à la diminution de l'excédent dégager dans le cycle d'exploitation qui est passé de -3 429 560 002.55 à -2 257 651 669 .95 soit une baisse de 34.17% par rapport à l'exercices de 2016

Tableau N°26 : les ratios d'équilibre financier pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 selon l'approche financière en KDA

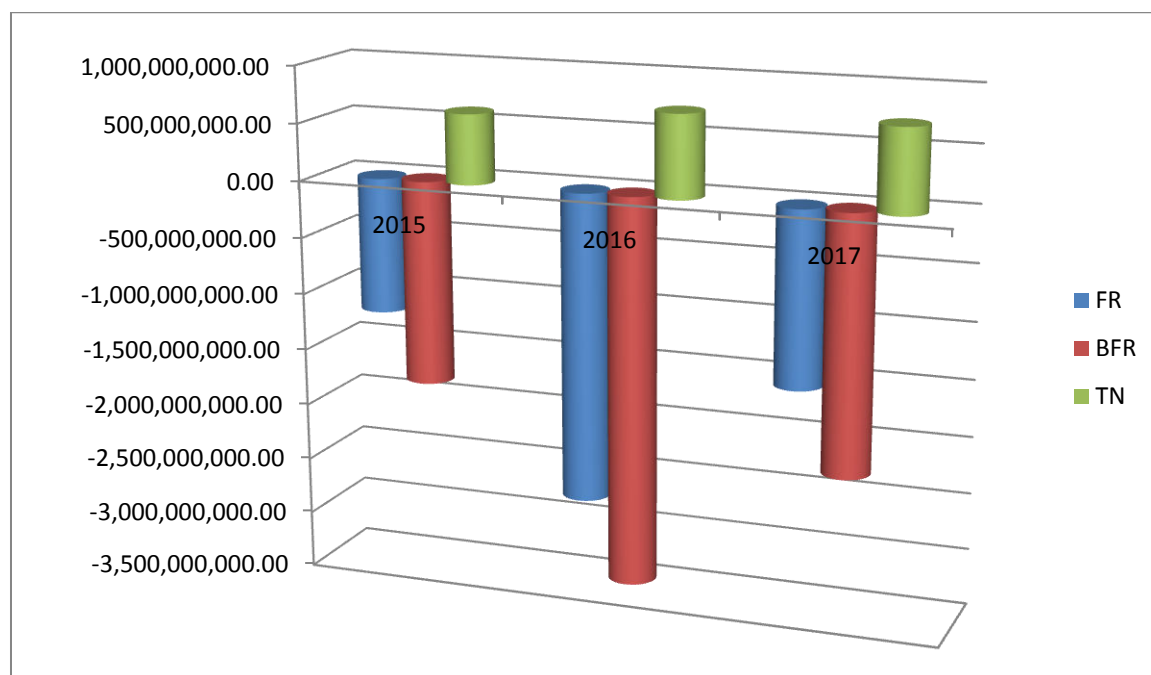
Ratios /Année	2015	2016	2017
FR	= -1 186 720 219,64	= -2 707 336 989,38	= -1 533 731 350,29
BFR	= -1 797 249 910,75	= -3 429 560 002,55	= -2 257 651 669,95
TN	=610 529 691,11	=722 223 013,17	=723 920 319,66

Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan condensé

Pour mieux expliquer ces résultats nous allons les représenter graphiquement

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Figure N°6 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon L'approche financière en KDA



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan condensé

2.2 L'approche fonctionnelle

Les formules utilisées dans le tableau sont :

- FR= Passifs stables – Actifs stable
- BFRE= Actifs circulant d'exploitation – Passifs circulant d'exploitation
- BFRHE=Actifs circulant hors exploitation –Passif circulant hors exploitation
- TN= FR- BFR ou bien TN= Trésorerie actifs –Trésorerie passif

Tableau N°27 : Les ratios d'équilibre fonctionnel pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 en KDA

Ratios	2015	2016	% d'évolution	2017	% d'évolution
FR	-743 439 494,7	-2 375 327 655	68.70%	-1 104 895 920,13	-53.48%
BFRE	-479 848 245,47	-2 334 062 543,35	99.34%	-666 533 354,8	+19.95%
BFRHE	-876 302 081,23	-764 043 422,15	-12.81%	-1 162 880 036,23	+52.20%
TN	612710832,	722778310	17.96%	724 517 470,9	% 0.24

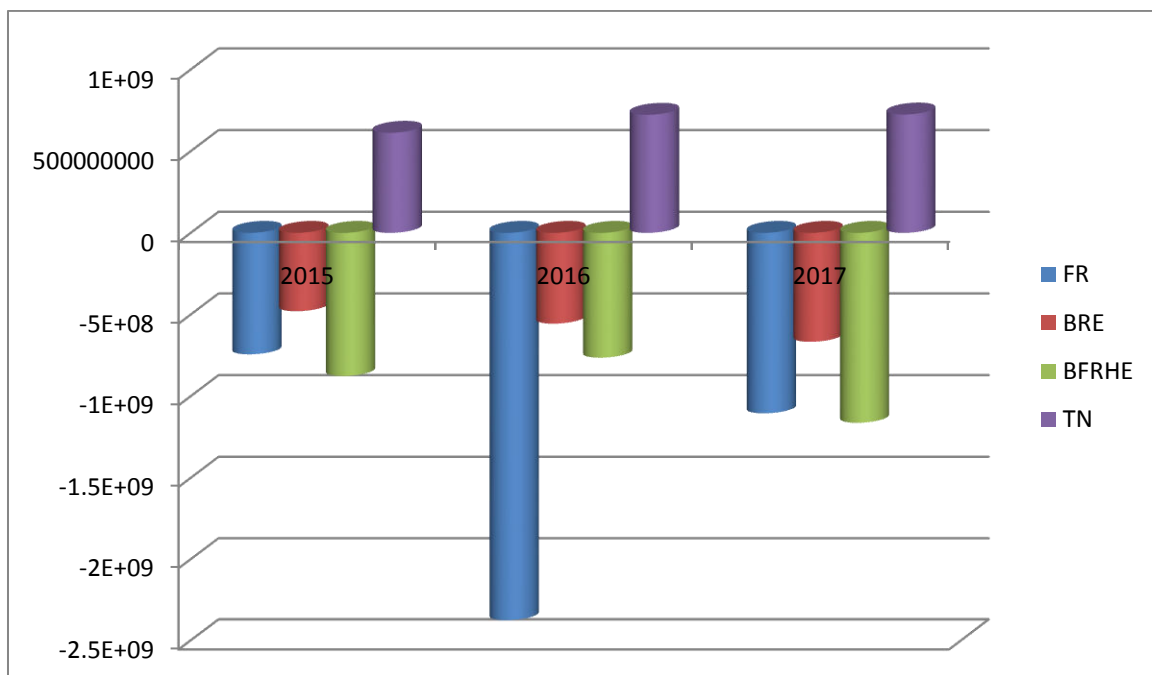
Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan condensé

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Nous remarquons que l'entreprise réalise une insuffisance en fond de roulement et ceci selon l'approche financière et fonctionnelle mais selon cette dernière l'insuffisance on fond de roulement à diminuer et ceci est dû principalement au charge d'amortissement qui viens s'ajouter au ressources stable

Pour mieux expliquer ces résultats nous allons les représenter graphiquement

Figure N°7 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon l'approche fonctionnelle en KDA



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N° 27

3 L'analyse par les ratios

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

3.1 Les Ratios d'activité

Dans les ratios d'activité on trouve le ratio de rotation de stocks et le ratio de délais clients et de délais fournisseurs.

$$\text{-Délais clients} = \frac{[(\text{créance} + \text{encours d'escomptes}) / \text{chiffre d'affaire}] * 360}{1}$$

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

-Délais fournisseurs = [(dettes fournisseurs +compte rattaché)/achats TTC]*360

Tableau N°28 : Les ratios d'activité pour l'exercice 2015, 2016 et 2017 en jours

Les principaux ratios d'activité si dessous sont calculés à partir des bilans condensés

Ratios	2015	2016	% d'évolution	2017	% d'évolution
Délais clients	157,39jours	137,059 jours	12.81%	120 jours	+11.16%
Délais fournisseurs	192 jours	280 Jours	45.83%	202 jours	-27.85%
Ratio de stocks	0.06 jours	0.07 jours	16.66%	0.069 jours	15%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan condensé

Pour le ratio « délais clients » qui mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par l'entreprise à ses clients, qu'on remarque une diminution entre 2015 à 2016 de 20 jours qui est positif à l'entreprise mais qui reste tout de même insuffisant puisque cette durée ne doit pas dépasser les 90 jours soit 3 mois.

Pour le ratio « délais fournisseurs » qui mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par les fournisseurs à l'entreprise, qu'on remarque une hausse entre 2015 à 2016 de 88 jours qui est un point positif à l'entreprise.

Le ratio délais clients c'est dégradé entre 2016 et 2017 qui est passé de 120 jours à 136 jours avec un taux d'évolution de (+11.16%), donc ce ratio n'est pas respecter au sein de SONELGAZ.

- La durée fournisseurs accuse une légère baisse entre 2016 et 2017 mais tout de même il reste important. On remarque aussi que la durée de découlement des clients est inférieure à celle des fournisseurs est un point positif pour cette entreprises donc elle ne peut régler ces dettes (fournisseurs) par ces créance (clients) sur les trois exercices.

-La durée de d'écoulement des stocks au sein de SONELGAZ est inférieure à 1jour durant ces trois années 2015, 2016, 2017 puisque cette entreprise n'a pas des stocks important que des câbles, des conteurs de papier.....

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

3.2 Les ratios de solvabilité

La solvabilité de l'entreprise se mesure par différents ratios nous pouvons présenter et calculer les plus utilisés

•Autonomie financière = (capitaux propre/capitaux permanent) *100

Ou bien : capitaux propre/total passif

•Financement des emplois stable = ressources stable /emplois stable *100

•Capacité d'endettement =capitaux propre /total des dettes *100

Tableau N°29 : Les ratios de solvabilité pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 en %

Ratios	2015	2016	% d'évolution	2017	% d'évolution
Autonomie financier	66.70%	64.58%	-4.76%	67.31%	+4.22%
Autonomie financière	80%	80.58%	0.725%	80.72%	0.725%
Financement des emplois stable	94.87%	90.11%	-5.01% 1	94.66%	3.13%
Capacité d'endettement	200.28%	182.39	-8.93%	205.87%	4.22%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés

Le ratio d'autonomie financière : ce ratio dépasse 50% pour les trois années 2015, 2016 et 2017 d'où l'entreprise SONELGAZ est autonome et ce ratio a connu une légère hausse allant de 2015 à 2016 puis en 2016 à 2017 sur les trois années (capitaux propre/capitaux permanent).

Le ratio endettement permet de mesurer la part des capitaux propre par rapport au total du passif et explique l'indépendance financière de l'entreprise. Il doit être supérieur à 30% pour dire que l'entreprise est financièrement indépendante. Pour l'entreprise SONELGAZ on remarque que ce ratio est supérieur à 30% pour les exercices 2015, 2016 et 2017, ce qui procure à l'entreprise une capacité d'endettement cette capacité a connu une baisse allant de 2015 à 2016 mais ce ratio reste tout de même important

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Pour le ratio de financement des emplois stable on remarque que le ratio n'a pas atteint (100%) soit 94.87% pour 2015, 90.11% pour 2016 et 94.66% ce qui signifie que les besoin stable de la société SONELGAZ ne sont pas couverts par les ressources stable ce qui explique aussi l'existence d'une insuffisance on fond de roulement et un déséquilibre à long terme de l'entreprise

3.3 Les ratios de rentabilité

Dans les ratios de rentabilité en distingue :

- Rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propre
- Rentabilité économique = EBE / Total Actif
- Rentabilité commerciale = Marge commerciale / Chiffre d'affaire

Pour calculer la rentabilité commerciale en a besoin de calculer d'abord la marge commerciale qui sera présenté dans le tableau si dessous.

Tableau N°30 : La marge commerciale pour l'exercice 2015, 2016 et 2017 en KDA

	2015	2016	2017
Vente de marchandises	6 374 806 981,76	7 335 190 157,29	8 102 475 357,70
– Achats de marchandises	-6414399422.00	-6592152558.87	-7 205 385 812.78
± Variation des stocks de marchandises	+00	+00	+00
= Marge commerciale	= -39 592 441	=743 037 598,42	=897 089 544,92

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Après avoir calculé la marge commerciale il y'a lieux de calculer les ratios de rentabilité qui seront présenter dans le tableau ci-dessous

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N° 31 : Les ratios de rentabilité pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 en %

Ratios	2015	2016	% d'évolution	2017	% d'évolution
Rentabilité financière	-13.33%	-10.39%	-28.29%	-9.67%	2,71%
Rentabilité économique	-4.72%	-2.18%	-53.81%	-1,33	-38.99%
Rentabilité commerciale	-0.62%	10.13%	-17.34%	11.07%	9.28%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de SONELGAZ (TCR, bilans)

Le ratio de rentabilité financière

Mesure les capacités de l'entreprise à rémunérer ces capitaux propres et de création de valeur pour l'actionnaire. La rentabilité financière de l'entreprise SONELGAZ est négative durant les trois exercices, ce dernier continue à baisser pour atteindre -9.67% mais cette évolution en termes de ce ratio reste insuffisante puisque l'entreprise n'est toujours pas rentable.

Le ratio de rentabilité économique

La rentabilité économique permet d'étudier la performance de l'entreprise par rapport à son utilisation de ces différents moyens de production pour la SONELGAZ, ce ratio est négatif pour les trois années 2015, 2016 et 2017 bien que ce dernier a connu une grande diminution de -53.81% en passant de l'exercice 2015 à l'exercice 2016

Nous remarquons aussi une diminution de 38.99% en passant de l'exercice 2016 à 2017 mais qui reste toujours négatif, chaque 100 DA (%) investi en actif, l'entreprise SONELGAZ perd 4 DA en 2015, 2DA en 2016 et 1 DA en 2017.

Ce qui signifie que SONELGAZ n'est pas capable de rentabiliser ses actifs économiques, pour conduire son activité et dégager des pertes.

SONELGAZ n'est pas performante par rapport à l'utilisation des différentes ressources mais se déficite continue à diminuer ce qui est un point fort pour la société

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Le ratio de rentabilité commercial

La rentabilité commerciale ou la profitabilité, qui se traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente ces services, l'entreprise SONELGAZ n'est pas commercialement rentable même si le CA augmente de l'année 2015 à 2017

Pour l'exercice 2015 pour chaque 100 DA de vente réaliser l'entreprise perte 0.62 DA et réalise un gain de 10.13 DA en 2016 qui passe à 11.07 DA en 2017.

3.4 Les ratios de liquidité

- Liquidité général=Actifs circulants/Dettes à court terme
- Liquidité réduite =Valeurs réalisables+ valeurs disponibles/Dettes à court terme
- Liquidité immédiate = Valeurs disponibles /Dettes à court terme

Tableau N°32 : Les ratios de liquidité pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017

Ratios	2015	2016	% d'évolution	2017	% d'évolution
Liquidité général	0.733	0.556	-24.15%	0.71	27.69%
Liquidité réduite	0.73	0.52	-21.83%	0.716	23.18%
Liquidité immédiate	0.13727	0.1182	-13.8%	0.1335	8.33%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers de la SONELGAZ

Ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes à court terme par des actifs à court terme, autrement dit c'est l'altitude dont dispose la société pour développer ses activités d'exploitation, pour les trois années le ratio est inférieur à 1, cela veut dire que l'entreprise SONELGAZ ne peut pas rembourser ses dettes à court terme à l'échéance à partir des actif circulant.

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

On remarque aussi que ce ratio est dégradé allant de 2015 à 2016 en passant de 0.733 à 0.556 soit une baisse de 24.15%, ce ratio a retrouvé une hausse en 2017 reste tout de même insuffisant

Ratio de liquidité réduite

Ce ratio mesure la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, avec son actif circulant en éliminant les stocks.

Ce ratio inférieur à 1 qui signifie que l'entreprise est en difficulté si ses fournisseurs demandent à être payés sans attendre. Ce ratio a diminué allant de 2015 à 2016 en passant de 0.73 à 0.52 soit une baisse de 21.83%, mais qui a évolué en 2017 en passant de 0.52 à 0.72 soit une augmentation de 23.18% mais qui reste tout de même insuffisante puisque ce ratio est toujours inférieur à un

Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses disponibilités. Pour le ratio de liquidité immédiate ce ratio est inférieur à un dans les trois exercices ce qui signifie que la société n'a pas la capacité pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement.

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

4 Les soldes intermédiaires de gestion

Les S.I.G établis à partir des comptes du résultat, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

Tableau N°33 : Le tableau de compte de résultat de la SONELGAZ en KDA

	2015	2016	2017
Ventes et produits annexes	6 374 806 981,76	7 335 190 157,29	8 102 475 357,70
Prestations fournies production énergie et matériel	0,00	0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours	0,00	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00
I - Production de l'exercice	6 374 806 981,76	7 335 362 225,16	8 102 475 357,70
Achats consommés	- 55 798 739,78	- 58 453 004,31	-71 015 744,58
Services extérieures et autres consommations	- 546 111 239,75	- 531 703 196,41	-713 195 967,18
II – Consommation de l'exercice	- 6 414 399 422,00	- 6 592 152 558,87	-7 205 385 812,78
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 39 592 440,24	743 209 666,29	897 089 544,92
Charges de personnel	- 1 075 001 813,56	- 1 282 054 853,51	-1 174 464 429,82
Impôts, taxes et versements assimilés	- 131 234 443,79	- 134 825 113,46	-155 153 670,96
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 1 245 828 697,59	-673 670 300,68	-432 528 555,86
Autres produits opérationnels	134 584 984,84	163 402 174,43	164 824 436,69
Autres charges opérationnelles	- 362 500,00	- 5 541 096,21	-3 563 995,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 111 358 999,42	- 1 403 283 617,68	-1 721 459 019,56
Reprise sur pertes de valeur et provisions	102 218 130,41	1 996 703,00	4 540 871,55
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 2 310 144 636,86	- 2 072 882 838,43	-2 120 843 110,32
Produits financiers	0,00	15 500 897,86	0,00
Charges financières	- 3 418 755,31	- 19,21	-19,60
Prestations reçues frais financiers	- 35 683 109,87	-10 267 504,96	-3 028 626,67
VI - RESULTAT FINANCIER	- 39 101 865,18	5 233 373,69	-3 028 646,27
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 2 349 246 502,04	- 2 067 649 464,74	-2 123 871 756,59
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 611 610 097,01	7 516 262 000,45	8 271 840 665,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 8 960 856 599,05	- 9 583 911 465,19	-10 395 712 422,53
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 2 349 246 502,04	- 2 067 649 464,74	-2 123 871 756,59
Eléments extraordinaires (produits)	666 146,01	701 698,48	0,00
Eléments extraordinaires (charges)	- 112 806,63	0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 188 844 215,72	- 155 085 002,81	- 132 656 847,85
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 2 348 693 162,66	- 2 066 947 766,26	-2 123 871 756,59

Source : remise par DDTO de la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Production de l'exercice

La production de l'exercice représente, entre autres, les prestations produites par une société de services. Un volume de production important a été réalisé très important aux sein de la SONELGAZ durant ces trois exercices, passant de 6 374 806 981,76 en 2015 et de 7 335 362 225,16 en 2016 et de 8 102 475 357,70 en 2017 , La production de l'exercice est égale à la somme de la production vendue dans cette entreprise, donc il y a une croissance important

La valeur ajoutée

La notion de production n'est pas significative de l'activité réelle d'une entreprise puisque la valeur de celle-ci incorpore la valeur des consommations intermédiaires nécessaires à l'entreprise pour réaliser son produit fini. L'activité d'une entreprise se limite donc à la création de valeur qu'elle produit lors de l'élaboration de son produit final puisqu'elle mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de son activité productive (prestation de services)

L'indicateur de richesse au sein de la SONELGAZ a connu une croissance entre 2015 à 2017 passant de - 39 592 440,24 à 2017 897 089 544,92, en 2015 VA est négative car les consommations sont supérieure aux chiffre d'affaire cela s'explique par le degré de croissance du chiffre d'affaires relative à l'accroissement de la production.

Excédent brut d'exploitation

L'entreprise a réalisé un EBE durant les trois exercices des montants négatifs de - 1 245 828 697,59 en 2015 et de -673 670 300,68 en 2016 et de -432 528 555,86 en 2017. Cela peut être expliqué par une augmentation des charges personnelles ainsi les impôts.

Le résultat net

Le résultat net de l'exercice est considéré comme un bon indicateur de la rentabilité générale de l'entreprise. Pour l'entreprise SONELGAZ elle dégage un résultat net négatif durant les exercices 2015, 2016, 2017 les totaux des produits des activités ordinaires sont inférieur au totaux des charges des activités ordinaires de l'entreprise de même nature, contre

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

durant les deux années 2014 et 2016 l'entreprise a généré un résultat net positif ce qui veut dire qu'elle n'est pas performante, et elle n'arrive pas à dégager un bénéfice durant ces trois exercices.

Le Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est le résultat dégagé par l'activité hors exploitation de la société mais dans ce cas la SONELGAZ, à partir du TCR on remarque que l'entreprise ne réalise pas des produits exceptionnels et ne supporte pas des charges exceptionnelles ce qui fait que les résultats exceptionnelles seront de zéro.

On utilise l'analyse des ratios financiers pour étudier la santé financière de la société nous remarquons que l'analyse selon cette méthode (des ratios) montre que les actions de la société ne sont pas financièrement réalisables. Selon cette méthode la société n'est pas performante. Il est de même pour les soldes intermédiaires de gestion.

Section 3 : Budgétisation et le tableau de bord au sein de la SONELGAZ

La gestion budgétaire sert à contrôler les dépenses, construire les prévisions, allouer les ressources, fixer les objectifs aux différents niveaux hiérarchiques, planifier les actions, mesurer les résultats, anticiper les dérapages, motiver et récompenser les managers méritants.

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

1 la gestion budgétaire au sein de la direction de Tizi Ouzou

Le budget au sein de la direction consiste à traduire en programme chiffré des décisions prises en vue d'atteindre des objectifs. Il sert comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet d'apprécier les incidences monétaires et financières de la direction. La démarche budgétaire comprend deux étapes principales :

- La budgétisation qui est l'élaboration du budget ;

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

•Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et l'ensemble des analyse et recommandation qu'il y a lieu de faire pour notre cas nous allons nous focaliser principalement sur trois budgets qui sont

- Budget des investissements
- Budget des ventes
- Budget de trésorerie

1.1 Présentation et analyse du budget d'investissement de la direction de distribution Tizi Ouzou pour l'exercice 2015, 2016,2017.

Les Budgets d'investissement de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou sont présentés comme suit :

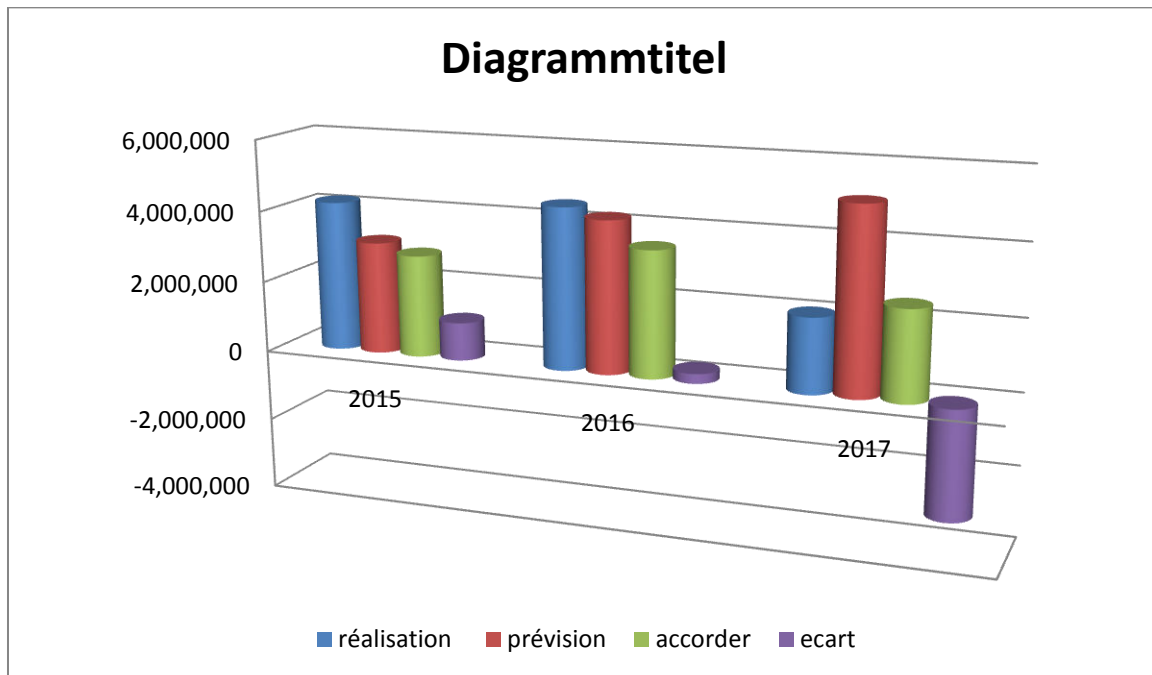
Tableau N°34 : Détermination des budgets d'investissements 2015, 2016 et 2017 en KDA

Années	Prévisions	Accordés	Réalisations	Taux de réalisation	Ecart
2015	3131000	2 850 000	4 192 000	133.87%	1 061 000
2016	4229296	3 315 000	4 499 207	106.81%	269 911
2017	5 100 000	2 503950	2 068 000	159.45%	-3 032 000
Total	12 460 296	8 668 950	10 759 207	/	-1 701 089

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des budgets d'investissements de la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Figure N°9 : Présentation graphique des budgets d'investissement en KDA



Source : réalisée par nous-mêmes à partir du tableau N°34

Les informations qui méritent d'être portées à la connaissance des lecteurs du présent mémoire et relatives aux prévisions et réalisations des dépenses d'investissements pour les exercices 2015 ,2016 et 2017

On a constaté que les prévisions de l'entreprise SONELGAZ est supérieure aux budgets (accordés), car cette la SONELGAZ demande plus d'argent et reçoit toujours moins ; Et que les dépenses de cette entreprise entre 2015 et 2016 sont supérieur aux budgets accordés ce qui Signifier que la SONELGAZ, à demander un budget supplémentaires au cours de l'année et ceux pour couvrir la prévision.

1.2 Présentation et analyse du budget de vente de la direction de distribution Tizi Ouzou (exercices 2015, 2016,2017)

La SONELGAZ de Tizi Ouzou détermine ses prévisions de vente selon la méthode historique c'est à dire le chiffre d'affaire de référence et celui de l'année précédente auquel on ajoute une majoration de 15 %.

Prévision de l'exercice 2015=1.15 de la réalisation de l'exercice de 2014

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Prévision de l'exercice 2016=1.15 de la réalisation de l'exercice de 2015

Prévision de l'exercice 2017=1.15 de la réalisation de l'exercice de 2016

Le tableau suivant va montrer le calcul des prévisions ainsi que les écarts dégagé sur le chiffre d'affaire de chaque année pour les exercices 2015, 2016 et 2017

Tableau N°35 : Budget de vente de l'exercice 2015,2016 et 2017 en KDA

Désignation	CA (N-1)	Majoration de 15%	Prévision N (1+2)	Réalisation N	Taux de réalisation	Écart
Ventes 2015	5 605 344 248,34	840 801 637,251	6 446 145 885,591	6 374 806 981,76	98.89%	-71 338 903,831
Ventes 2016	6 374 806 981,76	956 221 047,264	7 331 028 029,024	7 335 190 157,29	100.06%	4 162 128,266
Ventes 2017	7 335 190 157,29	1 100 278 523,5935	8 435 468 680,8835	8 102 475 357,70	96.05%	-332 993 323,1835

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de La SONELGAZ

Avec N : représente l'année en cours

On a constaté que les prévisions de l'année 2016 sont inférieure aux réalisations donc, il est un point positif pour SONELGAZ, elle réalise plus que elle prévoit, ce que dégage un taux de réalisation de +100.056% et un écart positive de + 4 162 128,266 DA. Ainsi on constate pour l'année 2017 les prévisions sont inférieure aux réalisations donc, il est un point négatif pour SONELGAZ, elle réalise moins ce que prévoioie, elle dégage un écart négatif de- 332 993 323,1835 et un taux de réalisation de 95.05%

1.3 Présentation et analyse de budget de trésorerie de la direction de distribution Tizi Ouzou pour l'exercice 2015,2016 et 2017

La SONELGAZ détermine ses budgets en suivant la méthode historique toujours autrement dit en appliquant une marge sur les réalisations de l'année précédente

Le budget de trésorerie résume la différence entre les encaissements et les décaissements de trésorerie auxquelles s'ajoute la TVA décaissée les tableaux ci-dessous vont résumer ces principaux composantes pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017.

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°36 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2015 en KDA

MOIS	Prévisions 2015	Réalisations 2015	écart%	Taux de réalisation
JANVIER	492 486 333,18	470 059 756,70	-22 426 576,48	95.45%
FÉVRIER	393 255 317,64	691 728 749,72	298 473 432,08	175.90%
MARS	674 150 435,02	748 744 729,44	74 594 294,42	111.06%
AVRIL	527 761 435,84	625 427 575,43	97 666 139,59	118.51%
MAI	599 307 013,71	595 605 648,14	71 545 577,87	99.38%
JUIN	401 203 136,26	523 954 178,99	122 751 042,73	130.60%
JUILLET	505 130 202,76	478 219 808,70	-26 910 394,06	94.67%
AOUT	464 711 611,34	635 633 997,32	170 922 385,98	136.78%
SEPTEMBRE	590 286 360,59	667 531 592,57	77 245 231,98	3.09%
OCTOBRE	644 017 801,75	423 977 951,89	-220 039 849,86	65.83%
NOVEMBRE	521 953 222,41	861 680 033,56	339 726 811,15	165.09%
DÉCEMBRE	630 101 073,09	714 167 197,37	84 066 124,28	113.34%
TOTAL ANNEE	6 444 363 943,57	7 436 731 219,83	1 019 367 276,26	115.40%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents remis par la SONELGAZ

Le tableau ci-dessous va présenter les décaissements de trésorerie de la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°37 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2015 en KDA

RUBRIQUES	Prévision 2015	Réalisation 2015	Ecart	Taux de réalisation
Achats consommés	14 393,469	11094.50	-3 298,969	77.08%
CCP	53 517 966,3	367141.11	-53 150 825,19	0.69%
Services	20 558 796,1	113247,28	-20 445 548,82	0.55%
Impôts et taxes	20 361 442,3	239209.91	-20 122 232,39	1.17%
CNAS	2 054 552,05	19919.41	-2 034 632,64	1%
Divers	3 792 926,55	153383.16	-3 639 543,39	4.04%
TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION	1017250,302	912 995.37	-104254,932	89.39%

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents remis par la SONELGAZ

Le tableau ci-dessous va présenter les encaissements de trésorerie de la SONELGAZ

Tableau N°38 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2016 en KDA

MOIS	Prévisions 2016	Réalisations 2016	Ecart	Taux de réalisation en %
JANVIER	540 568 720,21	672 381 281,31	131 812 561,1	124.38%
FEVRIER	795 488 062,18	862 715 269,23	67 227 207,05	108.45%
MARS	861 056 438,86	893 698 091,21	32 641 652,35	103.79%
AVRIL	719 241 711,74	834 015 455,10	114 773 743,36	115.95%
MAI	684 946 495,36	529 802 411,59	-155 144 083,77	77.35%
JUIN	602 547 305,84	609 322 305,26	6 774 999,42	101.12%
JUILLET	549 952 780,01	840 801 310,45	290 848 530,44	152.88%
AOUT	730 979 096,92	765 183 912,66	34 204 815,74	104.68%
SEPTEMBRE	767 661 331,46	884 795 822,44	117 134 490,98	115.26%
OCTOBRE	487 574 644,67	1 034 076 648,39	546 502 003,72	212.08%
NOVEMBRE	990 932 038,59	981 036 313,79	-9 895 724,8	99.00%
DECEMBRE	821 292 276,98	948 484 356,29	127 192 079,31	115.48%
TOTAL ANNEE	8 552 240 902,80	9 856 313 177,72	1 304 072 274,92	115.25%

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents remis par la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°39 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2016 en KDA

RUBRIQUES	Prévisions 2016	Réalisations 2016	Écarts	Taux de réalisation
Achats consommés	12 758,68	22938,25617	10 179,57617	179.79%
CCP	432 562,28	630259,16983	197 696,88983	145.70%
Services	130 234,38	225800,058	95 565,678	173.38%
Impôts et taxes	275 091,40	281996,40608	6 905,01	102.51%
CNAS	22 907,32	26734,36731	3 827,04731	116.71%
Divers	176 390,63	138331,29545	-38 059,33455	78.42%
TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION	1 049 944,68	1 326 059,81	285 852,32	127.23%

Source : réalisé par nous-même à partir des documents de la SONELGAZ

Tableau N°40 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2017 en KDA

MOIS	Prévisions 2017	Réalisations 2017	Ecarts	Taux de réalisation
JANVIER	773 238 473,51	887 622 591.03	114 384 117,52	114.79%
FEVRIER	992 122 559,61	982 410 386.27	-9712173,34	99.02%
MARS	1 027 752 804,89	1 127 963 300.02	100 210 495,13	109.75%
AVRIL	959 117 773.37	1 026 284 395.07	67 166 621,7	107%
MAI	609 272 773,33	709 300 142.99	100 027 369,66	116.41%
JUIN	700 720 651,05	721 042 019.05	20 321 368	102.90%
JUILLET	966 921 507,02	927 810 153.04	-39 111 353,98	95.95%
AOUT	879 961 499,56	963 295 871.10	83 334 371,54	109.47%
SEPTEMBRE	1 017 515 195,81	1 189 522 715.55	172 007 519,74	116.90%
OCTOBRE	1 189 188 145,65	1 220 485 620.15	31 297 474,5	102.63%
NOVEMBRE	1 128 191 760,86	1 033 896 450.22	-94 295 310,64	91.64%
DECEMBRE	1 090 757 009,73	1 112 365 800.3	21 608 790,57	101.98%
TOTAL ANNEE	11 334 760 154.38	11 901 999 444,79	567239290,41	105%

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents remis par la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°41 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2017 en KDA

RUBRIQUES	Prévisions 2017	Réalisations 2017	Ecart	Taux de réalisation
Achats consommés	26 378 994,595	31 374 293.32	4 995 298 .72	118.94%
Services	724 798 045,30	752 625 033.32	27 826 988.02	103.84%
Impôts et taxes	259 670 066,70	298 003 542.32	38 333 475.62	114.76%
CNAS	324 295 866,99	386 365 321.22	62 069 454.23	119.14%
Divers	30 744 522,41	35 564 982.98	4 820 460.57	115.75%
SWATT	159 080 989,77	187 365 951.65	28 284 961,88	117.78%
TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION	1498589491,17	1691299124,81	192709633,64	112.81%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

-Pour les trois exercices, la SONELGAZ a atteint ces objectifs en termes d'encaissement puisque les réalisations sont supérieures aux provisions, il on est de même pour les décaissements a l'exception de l'exercice de 2015

2 Le Tableau de bord au sein de la SONELGAZ

Parmi les principales tâches de la division commerciale, on trouve :

- Acheter de l'énergie : électricité et gaz et satisfaire la demande de sa clientèle ;
- Vendre de l'énergie – augmenté son chiffre d'affaires ;
- Maîtrise de la qualité de service et du produit ;
- Recouvrement des créances.

2.1 Le Tableau de bord de la clientèle

Les indicateurs de performance figurant sur le tableau de bord de la direction représentent les objectifs à atteindre suivant les réalisations antérieure et les prévisions budgétaires élaborer et transmise initialement par chaque direction au groupe de la SONELGAZ

L'apport abonné c'est le nombre des clients nouveaux intégrés durant l'année en cours, on distingue deux catégories de client électricité, les clients bas tension (BT) et les clients moyennent tension (MT).

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°42 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2015 en KDA

	ÉLECTRICITÉ				GAZ				
	Cumul	Objectifs	Écart	Taux		Cumul	Objectifs	Écart	taux
Total	13 764	14 061	-297	97.88%	Total	21 713	17506	4207	124.03%
BT	13 719	14 025	-306	97.82%	BP	21 707	17500	4207	124.04%
AO	13 274	13 773	-499	96.33%	AO	21 468	17315	4153	123.18%
FSM	445	252	193	176.58%	FSM	239	185	54	129.18%
MT	45	36	9	125%	MT	6	6	0	

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Tableau N°43 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2016 en KDA

	ÉLECTRICITÉ				GAZ				
	Cumul	Objectifs	Écarts	Taux		Cumul	Objectifs	Écart	Taux
Total	13 943	14 330	-297	97.29%	Total	22 097	17 855	4242	123.75%
BT	13 869	14 310	-306	96.91%	BT	22 062	17 850	4212	123.59%
AO	13 728	14 000	-499	98.05%	AO	21 811	17 660	4151	123.50%
FSM	141	310	-193	45.48%	FSM	251	190	61	132.10%
MT	74	20	9	370%	MT	35	5	30	700%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°44 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2017 en KDA

ÉLECTRICITÉ					GAZ				
	Cumul	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumul	Objectifs	Écart	Taux
Total	13 906	16 770	-2864	82.92%	Total	23 655	23511	144	100.61%
BT	13 848	16 700	-2794	82.92%	BT	23 630	23500	130	100.55%
AO	13 675	16 120	-2445	84.83%	AO	23 362	23240	122	100.52%
FSM	173	580	-407	29.82%	FSM	268	260	8	103.07%
MT	58	70	-12	82.85%	MT	25	11	14	227.27%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Nous remarquons l'évolution négative de l'accroissement du nombre de clients électricité pour les trois exercices dont 2015 et 2016 en enregistre un écart négatif de -297, et -2864 pour 2017 ces réalisations sont supérieures aux objectifs avec un taux de réalisation de 97.88% pour 2015, 97.29% pour 2016 et 82.92% pour 2017

-Donc le principe **d'efficacité n'est pas respecté** La SONELGAZ n'est pas performante par rapport à ses clientèle d'électricité

- Nous remarquons aussi l'évolution positive de l'accroissement du nombre de clients de gaz pour les trois exercices dont 2015 4207 et 4242 pour 2016 et de 144 pour 2017 ses réalisations sont supérieures aux objectifs avec un taux de réalisation total de 124.03% pour 2015, et de 123.75% pour 2016 et de 100.61% pour 2017

-Donc le principe d'efficacité est respecté La SONELGAZ est performante par rapport à ses clients de gaz

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

2.2 Le Tableau de bord d'achat, vente et perte

- **les achats** : sont des énergies achetées par la direction de distribution de Tizi Ouzou pour répondre aux besoins de sa clientèle

.- **Les ventes** : sont les énergies vendues aux abonnés en électricité et en gaz

- **Les pertes** : c'est l'énergie achetée non commercialisée (perdue), en distingue entre deux catégories de perte : les pertes techniques (agression de réseaux) et les pertes commerciales (fraude)

Perte (Gwh) = achats (Gwh) – ventes (Gwh)

Taux de perte = (pertes(Gwh) / achats(Gwh)) *100

Tableau N°45 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2015 en KDA

	ÉLECTRICITÉ				GAZ				
	Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Ecart	Taux de réalisation
Total	1384,17	1 330,0	54,17	104.07%	Total	2457,54	2 391,0	66,54	102.78%
Bt	969,33	886,0	83,33	109.40%	BP	2281,95	2 241,0	120,95	105.59%
AO	866,94	790,0	76,9	109.73%	AO	2197,7	2 161,0	36,7	101.29%
FSM	102,39	96,0	6,3	106.65%	FSM	84,20	80,0	4,2	105.25%
MP	414,83	444,0	-29,17	93.43%	MP	175,59	150,0	25,59	117.56%
Les achats	1627,91	1 565,5	62,41	103.98%	Les achats	2441,51	2488,0	-46,49	98.13%
Les Pertes	243,74	235,5	8,24	103.49%	Les Pertes	16,03	97,0	-80,97	16.53%
Perte en %	14,97%	15%	-0,03	99.80%	Perte en %M	0.66%	3,9%	-3,24%	16.92%

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Les pertes = les achats – les ventes

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

Tableau N°46 : tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2016 en KDA

ÉLECTRICITÉ					GAZ				
	Cumuls	l'Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation
Total	1367,25	1 501,6	-134,35	91.05%	Total	2787,65	3 041,0	-253,35	91.66%
BT	951,76	1 046,8	-95,04	90.94%	BP	2592,31	2 851,0	-258,69	90.92%
AO	848,59	934,0	-85,41	90.85%	AO	2497,86	2 750,0	-252,14	90.81%
FSM	103,17	112,8	-9,63	91.46%	FSM	94,45	101,0	-6,55	93.51%
MP	415,48	454,8	-39,32	91.35%	MP	195,34	190,0	5,34	102.81%
Les achats	1591,48	1 746,1	-154,62	91.14%	Les achats	2750,53	3169,0	-418,47	86.92%
Les pertes	224.23	224.5	-0,27	99.87%	Les pertes	37.12	128,0	-90.88	29%
La perte en %	14,09	14,0	0.09%	100.64%	La perte en %	1.35 %	4,0 %	-2,65	33.75

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents de la SONELGAZ

Tableau N°47 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2017 en KDA

ÉLECTRICITÉ					GAZ				
	Cumul	Objectifs	Écarts	Taux de réalisation		cumul	Objectifs	écart	Taux de réalisation
Total	1454,63	1 433,5	21,13	101.47%	Total	3116.05	2 852,0	264,0	109.25%
Bt	1025,32	995,5	29,82	102.99%	BP	2918.12	2 642,0	276,1	110.45%
AO	919,59	886	33,59	103.79%	AO	2814.40	2 540,0	274,4	110.80%
FSM	105,73	110,0	-4,27	96.11%	FSM	103.72	102,0	1,72	101.68%
MP	429,31	438,0	-8,69	98.01%	MP	197,3	210,0	-12,07	94.25%
Les achats	1690,70	1 651,5	39,2	102.37%	Les achats	327.18	2965,0	308,1	110.39%
Les pertes	236,08	218,0	18,08	108.29%	Les pertes	157,2	113,0	44,12	139.44%
Les pertes en %	13,96 %	13,20 %	0,76%	105.75%	Les pertes en %	4.80 %	3,8 %	1%	126.31%

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents des documents de la SONELGAZ

Chapitre III : Evaluation de la performance financière au sein de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ ».

- Nous remarquons que les objectifs de la SONELGAZ sont atteints pour les exercices 2015 et 2017

Ce qui fait que le principe d'efficacité est respecté et donc la SONELGAZ est performante, contrairement à l'exercice 2016 dont les prévisions supérieures aux réalisations efficacité n'est pas respecté et donc la SONELGAZ n'est pas performante pour cet exercice

-Pour les pertes on remarque en 2015 la société a réalisé moins de perte par rapport à ses prévisions ; il est de même pour le gaz concernant l'exercice 2016 contrairement à l'électricité qui a connu une importante perte avec un taux de réalisation 100.64%

Concernant l'exercice 2017 la SONELGAZ réalise plus de perte en termes d'électricité et du gaz.

Conclusion de chapitre III

L'analyse financière occupe une place privilégiée et un rôle d'indicateur dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Car la maîtrise de cette dernière contribue à la résolution des points faibles et les points forts pour cette entreprise, pour assurer sa pérennité.

en effet ,l'application de l'analyse financière et de ses outils tel que le contrôle budgétaire et le tableau de bord jouent un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts sur trois exercices 2015, 2016 et 2017.

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

Conclusion générale

Conclusion générale

Du point de vue économique et financier chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à recenser ses forces et ses faiblesses afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et dont le but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains.

Notre travail ayant pour objet d'évaluer la performance financière de l'entreprise d'électricité et du gaz « SONELGAZ », nous a permis en premier lieu de présenter quelques concepts liés à la performance financière et de déterminer ses différents indicateurs. En second lieu, nous avons pu détecter les différents outils utilisés afin de mesurer la performance financière de celle-ci.

L'évaluation de la performance financière de la SONELGAZ de Tizi Ouzou nous a permis de comprendre premièrement le concept de performance, qui est un élément important pour l'entreprise, et l'existence de cet élément permettrait à l'entité de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe et d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre travail.

À travers les indicateurs de gestion qui se basent sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence de l'entreprise, nous avons alors prouvé l'importance du facteur financier, dans l'atteinte des objectifs des entreprises. Cela permet non seulement d'assurer leur survie, mais aussi faire accroître l'économie des pays.

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

Après évaluation, nous avons constaté que la performance financière globale de la SONELGAZ est négative pendant toute la période étudiée (de 2015 à 2017). Nous avons remarqué que les indicateurs de performance et de rentabilité sont négatifs (FRN, Ratio de

Conclusion générale

liquidité générale, Ratio de structure financière, Ratios d'activité, ...), ce qui met en évidence le fait que les difficultés de l'entreprise l'empêchent de réaliser un bénéfice ainsi qu'à supporter ses charges, ce qui revient sans doute à la négligence de certains points.

A travers ce travail nous avons apportées, quelques éléments de réponse à notre problématique à travers la mise en relation entre les indicateurs de gestion et la mesure de la performance des entreprises, notamment, celle de la SONELGAZ.

En effet, à travers notre étude, il nous parait que la SONELGAZ n'est pas performante et ce en utilisant des différents indicateurs financiers spécialement le tableau de bord ce qui nous amène à confirmer partiellement notre hypothèse de recherche ,car même si ces outils sont efficaces, ils restent à eux seuls insuffisants, car d'autres indicateurs non financiers comme la formation, la recherche et développement et la publicité sont aussi nécessaires pour mesurer la performance financière des entreprises.

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

Ainsi, nous suggérons à l'entreprise SONELGAZ de ;

- Réduire le nombre de recrutements qui fait augmenter les charges salariales en particulier afin de réaliser au mieux les prévisions de vente
- Procéder au gel des recrutements et du niveau des salaires pendant une certaine période afin d'avoir la maîtrise des charges salariales de l'entreprise.
- La restructuration du capital de l'entreprise, ouvrir le capital en partie aux investisseurs, ce qui permettra de revoir les prix de vente d'énergie à la hausse (actuellement, l'entreprise applique la politique de l'Etat en minimisant le prix de vente afin d'avoir la paix sociale).
- Faire des estimations des ventes afin de limiter les pertes financières liées à la non facturation des pertes (fraudes).
- Mettre en place un système de surveillance pour limiter les fraudes.

Bibliographie :

- Les ouvrages

ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et applications», 2ème Edition :Dunod. Paris 2007,

ANGELIER Jean Pierre, « Economie industrielle », 2e édition :ECO+, 1993, Alger, .

BARRAUX . J ,« entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition :ECONOMICA.Paris 1997,

BERGERON .H « la gestion stratégique et les mesure de la performance non financière de la PME »6° congrès international francophone sur la PME-octobre 2002.HEC-Montréal

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

BILLET.C, « Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances », Editions : Dunod, Paris. 2005

BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », 5 eme édition : PUF, Paris, 2001, P. 312.

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

BARRAUX . J ,« entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition :ECONOMICA. 1997

CABANE Pierre , l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise des chiffres de l'entreprise, 2ème édition EYROLLES Paris 2004

CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière », paris: Dareios et Pearson Education.2003/2006.

CHARPENTIER.P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition : NATHAN, 1997.

COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991

DEFAINS-CRAPSKY Catherine (2009), comptabilité générale, 5ème édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003

DEVISSE Olivier et VAUDELIN Jean-Pierre, Évaluation de la performance d'une PME : Cas d'une entreprise auvergnate, 4 eme Conférence francophone de modélisation et de simulation, institut Franca

DIDIER. L, « gestion budgétaire », Edition: Eyrolles université, Paris, 1994, P.5.

DORIATH B et GOUJET C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Editions :Dunod, Paris 2007. .

ECOSIP, sous la direction de COHENDET P, JAKOT. J.H. et LOURIOT. PH, Cohérence, pertinence et évaluation, Edition : ECONOMICA, 1995.

FORGET. J, « gestion budgétaire : prévoir et Contrôler les activités de l'entreprise », Edition : des organisations, Paris 2005

GERVAIS,M « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition : Économica, 1990, P.123.

GIRAUD.F, SAULPIC.O., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ;2ème édition ;Paris2004.

GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis, comptabilité générale, 14ème Edition : gualinolextenso, 2014-2015

HUBERT de La Bruselrie avec la collaboration de ELIEZ Catherine, « trésorerie d'entreprise », 4e Edition : DUNOD

KALIKA.M « structure de l'entreprise, réalité, déterminant et performance »Edition : ECONOMICA Paris .1988

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

LEROY (M) : « le tableau De Bord au service de l'entreprise »2ème Edition : des organisation, Paris, 2001,

LOCHARD.J,«la gestion budgétaire: Outil de pilotage des managers» édition d'organisation, Paris 1998, P.

LONGATTE Jean et MULLER Jacques , « économie d'entreprise », 2e édition :DUNOD, Paris, 1999.

LURKIN G, « états financiers, analyse et interprétation », Bruxelles , 1990

MARION.A., ASQUIN.A., EVERAERE C., VINOT D., WISSLER M., Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Edition :Dunod 2012.

MAYER. J, « Gestion budgétaire »,9ème Edition : Bordas, Paris, 1984

NECIB, Redjem. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Edition : Dar El-Ouloum. 2005

PIROCHON.C et LEURION.J, analyse comptable gestion prévisionnelle, Editions : Foucher, Paris 1976,

RIVET, Alain. « Gestion financière ». ; Edition : Ellipses. Paris 2003. P. 100

SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, édition :DUNOD, Paris, 1998,

TEZENAS du Moncel ,cité par BAYED.M « performance social et performance économique dans les PME industrielles » , annales du management 1992

THIBIERGE , Christophe, “ Analyse financière”, librairie Vuibert, France, 2005

VIZZAVONA PARICE Gestion et marchés financiers, 10ème édition ATOL Edition 64 Boulevard Maurice BARRES 92200 Neuilly-sur-Seine, 1996,

XBOUIN ; F.-X.SIMON, comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2ème Edition : DUNOD, Paris2002

ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille, Gestion financière. 4ème Edition : DUNOD. Paris 2001. P. 46.

- Les Sites internet

<https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> date

<https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>

[https //www.leblogdudirigeant.com](https://www.leblogdudirigeant.com)

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

KHERRI A ; « Cours gestion budgétaire », site web [www.gb-ehec .jimbo.com](http://www.gb-ehec.jimbo.com)

Table des matières

Liste des abréviations	P1
Introduction générale	P2
Chapitre I : Notions de base sur la performance de l'entreprise	
Introduction du chapitre I	P4
Section 1 :Généralités sur l'entreprise	P5
1 Définitions de l'entreprise	P5
1.1.1 Approche économique	P5
1.1.2 Approche systémique	P.6
1.1.3 Approche sociale de l'entreprise	P6
2. Les critères de classification des entreprises.....	P7
2.1 Les critères juridiques	P7
2.2 Les critères de secteur d'activité	p7
2.3 Les critères de dimension.....	P8
Section 2 : La performance globale de l'entreprise.....	P9
1 Définition de la performance.....	P9
2 Les types de performance	P9
1.1 La performance économique	
2.2 La performance financière.....	P9
2.3 La performance sociale	P10
2.4 La performance organisationnelle	P10
Section 3 : la performance financière.....	P11
1 Définition de la performance financière.....	P11
2 Les critères de la performance financière.....	P12
Conclusion du chapitre I	P13
Chapitre II : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise..P14	
Introduction du chapitre II	P14
Sections 1 : Diagnostic financier et non financier	P15
1 Les équilibres financiers	P15
1.1 Le Bilan	P15
1.1.1 La structure du bilan.....	P16
1.1.1.1. le passif	P16
1.1.1.2 l'actifs.....	P16
1.1.2 Les Approches du bilan	P18
1.1.2.1 L'approche fonctionnelle	P 18
1.1.2.2L'approche patrimoniale	P21
1.1.3L'analyse du bilan	P22
1.1.31 Le fond de roulement	P22
1.1.3.2 Le besoin en fond de roulement	P24
1.1.3.3 La trésorerie nette.....	P25
1.2 Le Compte de résultat	P28
1.2.1 Définition du compte de résultat	P28
1.2.2 Les soldes intermédiaires de gestion	P29
1.2.2.1 Marge commerciale (MC)	P30

1.2.2.2 Production de l'exercice (PE)	P30
1.2.2.3 Valeur ajoutée (VA)	P31
1.2.2.4 Résultat courant avant impôt	P32
1.2.2.5 Résultat exceptionnel	P32
1.2.2.6 Résultat net.....	P33
1.2.2.7 Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif	P33
1.2.3 La structure globale de compte de résultat	P34
2 Les ratios de mesure.....	P36
2.1 Les indicateurs d'analyses financières	P36
2.1.1 Les ratios de rentabilité	P37
2.1.1.1 Rentabilité commerciale	P37
2.1.1.2 Rentabilité économique.....	P37
2.1.1.3 Le ratio de la rentabilité financière.....	P37
2.1.2 Ratios d'activité	P38
2.1.2.1 Le ratio de rotation des stocks	P38
2.1.2.2 Le ratio rotation des délais clients.....	P38
2.1.2.3 Le ratio de rotation des délais fournisseurs	P38
2.1.3 Les ratios de solvabilité.....	P39
2.1.3.1 L'Autonomie financière	P39
2.1.3.2 Capacité de remboursement	P39
2.1.3.3 Financement des immobilisations	P39
2.1.4 Les ratios de liquidité	P40
2.1.4.1 La liquidité générale	P40
2.1.4.2 La liquidité réduite	P40
2.1.4.3 La liquidité immédiate	P41
2.1.5 Le ratio de financement permanent (R.F.P)	P41
2.1.6 Le ratio de financements propres des immobilisations(R.F.P.I)	P41
3 Diagnostic non financier	P41
3.1 L'axe client	P42
3.2 L'axe interne	P42
3.3 L'axe marché	P42
Section 2 : Le contrôle budgétaire.....	P43
1 Historique et définition du budget.....	P44
1.1 Historique de budget	P44
1.2 Définitions du Budget	P45
1.3 Objectifs du budget	P46
1.3.1 Un outil de contrôle	P46
1.3.2 Le contrôle à priori	P46
1.3.3 Le suivi des réalisations	P46
1.3.4 Outil de remise en cause et d'amélioration des performances	P46
1.4 Typologie et processus d'élaboration du Budget	P47
1.4.1 Processus d'élaboration du Budget	P47
1.4.1.1 Le pré-budget	P47
1.4.1.2 Budget	P48
1.4.1.3 Les navettes budgétaires	P48
1.4.1.4 La synthèse des budgets	P49
1.4.2 Typologie de Budgets	P50

1.4.2.1 le Budget opérationnel	P50
1.4.2.1.1 Le Budget des ventes	P50
1.4.2.1.2 Le Budget de production	P51
1.4.2.1.3 Budget d'approvisionnement	P52
1.4.2.2 Le Budget d'investissements	P52
1.4.2.3 Budget de synthèses	P54
1.4.2.3.1 Budget de trésorerie	P57
1.4.2.3.2 Construction du budget de trésorerie	P57
Section 3 :Le tableau de bord financier.....	P58
1 Définition de tableau de bord	P58
2 Démarche de construction de tableau de bord	P59
2.1 Structure du tableau d bord	P60
2.2 Contenus du tableau de bord	P60
3 Typologies de tableau de bord	P 61
3.1 Tableau de bord de gestion	P61
3.2 Tableau de bord opérationnel	P61
3.3 Tableau de bord de performance	P61
3.4 Le tableau de bord physique	P61
3.5 Le tableau de bord fonctionnel	P62
4 Les dimensions du tableau de bord de gestion	P62
4.1 Le Tableau de bord est un instrument de mesure des performances	P62
4.2 Le Tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration. P63	
4.3 Le Tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision	P63
4.4 Le Tableau de bord est un outil de pilotage	P63
4.5 Le Tableau de bord est un outil de dialogue et de communication	P63
5 Le Rôle de Tableau de bord	P64
Conclusion du chapitre II	P65
Chapitre III : Evaluations de la performance financière de la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi Ouzou.	
Introduction du chapitre II	P 66
Section 1 Historique et présentation de l'organisme d'accueil	P66
1 Historique et évolution de la SONELGAZ	P66
2 Présentations de l'organisme d'accueil	P69
2.1 Organisation de la direction de distribution de gaz et de l'électricité de Tizi ouzou	P69
2.2 Présentation de la division de finance et de la comptabilité (DFC)	P71
2.2.1 Organisation de la DFC	P71
Section 2 : Diagnostic financier au sein de la SONELGAZ	P72
1 Représentation des bilans pour l'exercice 2015 ,2016 et 2017	P72

1.1 Le Bilan financier	P72
1.2 Le Bilan fonctionnelle	P73
2 Equilibres financiers	P73
2.1 Approche financière	P74
2.2 Approche fonctionnelle	P76
3 L'analyse par les ratios	P77
3.1 Ratios d'activité	P77
3.2 Ratios de solvabilité	P78
3.3 Ratios de Rentabilité	P80
3.4 Ratios de liquidités	P82
4 Les soldes intermédiaires de gestion	P84
Section 3 : La budgétisation et mesure de la performance financière	P86
1 la gestion budgétaire au sein de la direction de distribution de Tizi ousou	P86
1.1 Présentation et analyse du budget d'investissements de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015	P88
1.2 Présentation et analyse du budget de vente de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015.2016 et 2017	P89
1.3 Présentation et analyse du budget de trésorerie de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017	P89
2. Le tableau de bord au sein de la SONELGAZ	P93
2.1 Le tableau de bord de la clientèle	P93
2.2 Le tableau de bords d'achat ; Vente ; perte	P93
Conclusion du chapitre III	P96
Conclusion générale	P99
Bibliographie	P101
Liste des tableaux	P104
Liste des figures	P106
Table des matières	P107
Annexes	P111

Annexes

Annexe N°1 : Bilan financier pour l'exercices 2015 ;2016 et 2017

Actif (Emplois)	2015	2016	2017	Passif (Ressources)	2015	2016	2017
Actifs immobilisé				Capitaux propre	17 619 960 878,81	19 882 275 924,88	21 952 461 319,22
Les immobilisations Incorporelles	00	00	00	Écart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,26	497 120 897,26
Les immobilisations corporelles	18 740 706 822	22 272 543 091	22 827 873 760	Report à nouveau	-216 336 401,55	-106 861 713,99	00
Les immobilisations en cours	4 415 926 202,75	5 108 910 391,5	5 901 839 176,1	Compte de liaison	17 339 176 383,10	19 492 016 741,61	21 455 340 421,96
Les immobilisations financières	-	-	-				
Valeurs immobilisé	23 156 633 024,46	27 381 453 481,77	28 729 712 938,73	DLMT	4 349 951 926,01	4 791 840 567,51	5 243 520 269,22
Valeur d'exploitation	1 239 750	1 455 330	1 383 451,5	Emprunt et dettes financiers	99 458 354,09	122 730 013,08	135 031 867,81
Stocks et encours	1 239 750	1 455 330	1 383 451,5	Provision et produit comptabilisé d'avance	4 250 493 571,92	4 669 110 554,43	5 108 488 401,41
Valeur Réalisable	2 649 061 309,8	2 677 960 533,54	3 160 642 612,23	DCT	4 447 550 970,51	6 108 975 866,09	5 419 677 733,68
Impôts	274 275 302,84	192 664 159,11	120 026 793,06	Fournisseurs et compte rattaché	3 427 257 276,90	5 138 603 487,5	4 054 086 448,67
Clients	2 348 420 831,93	2 463 640 967,96	3 040 783 247,18	Impôts	115 180 583,68	18 228 396,26	200 433 523,11
Autre débiteurs	26 365 174,99	21 655 406,47	-167 428,04	Autres dettes	905 112 409,93	788 143 982,33	1 165 157 761,9
Trésorerie actif	610 529 691,11	722 223 013,17	723 920 319,66	Trésorerie passif	00	00	00
Disponibilité	610 529 691,11	722 223 013,17	723 920 319,66				
Total des actifs circulant	3 260 830 750,91	3 401 638 876,71	3 885 946 383,39				
Total actif	26 417 463 775,33	30 783 092 358,48	32 615 659 322,12	Total passif	26 417 463 775,33	30 783 092 358,48	32 615 659 322,12

source :document de la DDTO

Annexe N°2 : Bilan fonctionnel pour l'exercices 2015 ;2016 et 2017

Actif	2015	2016	2017	Passifs	2015	2016	2017
Actif immobilisé	35 097 023 127,57	40 616 613 787,11	43 362 549 787,66	Capitaux propre	17 619 960 878,81	19 882 275 924,88	21 952 461 319,22
				Amortissement	12 383 670 828,05	13 567 169 639,72	15 06 1672 279,09
				Passif non courant			
				Emprunt et dette financier	99 458 354,09	122 730 013,08	135 031 867,81
				Provision et produit comptabiliser d'avance	4 250 493 571,92	4 669 110 554,43	5 108 488 401,41
Actifs stable	35 097 023 127,57	40 616 613 787,11	43 362 549 787,66	Passifs stable	34 353 583 632,87	38 241 286 132,11	42 257 653 867,53
ACE client	2 787 075 262,19	2 792 649 851,54	3 466 576 372,39	PCE			
Stocks et encours	1 239 750	1 455 330	1 383 451,5	Fr/seur et cpt rattaché	3 427 257 976,9	5 138 603 487,50	4 054 086 448,67
Impôt	274 275 302,84	192 664 159,11	120 026 793,09	Impôt	115 180 583 ,68	182 228 396,26	200 433 523,11
Total ACE	3 062 590 315,03	2 986 769 340,65	3 587 986 616,98	Total PCE	3 542 438 560,58	5 320 831 883,76	4 254 519 971,78
ACHE				PCHE			
Autre débiteurs	28 810 328,7	24 100 560,18	2 277 725,67	Autre dette	905 112 409,93	788 143 982,33	1 165 157 761,9
Trésorerie actifs	612 710 832,08	722 778 310,26	724 517 470,9	Trésorerie passifs	00	00	00
TOTAL ACTIFS	38 801 134 603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21	TOTAL PASSIF	38 801 134 603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21

Source : document de la DDTO

Annexe N°3 : Le TCR de la SONELGAZ pour l'exercice 2014

ACTIF	brut 2017	amort 2017	2017
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations corporelles			
Terrains	14 737 000,40		14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains	22 632 418,86	18 628 580,66	4 003 838,20
Constructions (Batiments et ouvrages)	503 388 546,11	95 352 069,74	408 036 476,37
Installations techniques, matériel et outillage	33 268 629 006,93	13 008 511 917,78	20 260 117 089,15
Autres immobilisations corporelles	3 651 323 639,26	1 510 344 280,75	2 140 979 358,51
Immobilisations en cours	5 901 839 176,10		5 901 839 176,10
Immobilisations financières			
TOTAL ACTIF NON COURANT	43 362 549 787,66	14 632 836 848,93	28 729 712 938,73
ACTIF COURANT			
Créances et emplois assimilés			
Clients	3 466 576 372,39	425 793 125,21	3 040 783 247,18
Stocks et encours	1 383 451,50		1 383 451,50
Créances sur sociétés du groupe et associés	0,00		0,00
Autres débiteurs	2 277 725,67	2 445 153,71	- 167 428,04
Impôts	120 026 793,09		120 026 793,09
Autres actifs courants	0,00		0,00
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	724 517 470,90	597 151,24	723 920 319,66
TOTAL ACTIF COURANT	4 314 781 813,55	428 835 430,16	3 885 946 383,39
TOTAL GENERAL ACTIF	47 677 331 601,21	15 061 672 279,09	32 615 659 322,12

source : document de la DDT0

Bibliographie :

- Les ouvrages

ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et applications», 2ème Edition :Dunod. . 2007,

ANGELIER Jean Pierre, « Economie industrielle », 2e édition :ECO+, 1993, Alger, .

BARRAUX . J ,« entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition :ECONOMICA. 1997,

BERGERON .H « la gestion stratégique et les mesure de la performance non financière de la PME »6° congrès international francophone sur la PME-octobre 2002.HEC-Montréal

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

BILLET.C, « Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances », Editions : Dunod, Paris. 2005

BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », 5 eme édition : PUF, Paris, 2001, P. 312.

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

BARRAUX . J ,« entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition :ECONOMICA. 1997

CABANE Pierre , l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise des chiffres de l'entreprise, 2ème édition EYROLLES Paris 2004

CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière », paris: Dareios et Pearson Education.2003/2006.

CHARPENTIER.P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition : NATHAN, 1997.

DEFAINS-CRAPSKY Catherine (2009), comptabilité générale, 5ème édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003

DEVISSE Olivier et VAUDELIN Jean-Pierre, Évaluation de la performance d'une PME : Cas d'une entreprise auvergnate, 4 eme Conférence francophone de modélisation et de simulation, institut Franca

DIDIER. L, « gestion budgétaire », Edition: Eyrolles université, Paris, 1994, P.5.

DORIATH B et GOUJET C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Editions :Dunod, Paris 2007. ,

ECOSIP, sous la direction de COHENDET P, JAKOT. J.H. et LOURIOT. PH, Cohérence, pertinence et évaluation, Edition : ECONOMICA, 1995.

FORGET. J, « gestion budgétaire : prévoir et Contrôler les activités de l'entreprise », Edition : des organisations, Paris 2005

GERVAIS,M « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition : Économica, 1990, P.123.

GIRAUD.F, SAULPIC.O., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ;2ème édition ;Paris2004.

GRANDGUILLOT Beatrice et GRANDGUILLOT Francis, comptabilité générale, 14ème Edition : gualinolextenso, 2014-2015

HUBERT de La Bruselrie avec la collaboration de ELIEZ Catherine, « trésorerie d entreprise », 4e Edition : DUNOD

KALIKA.M « structure de l'entreprise, réalité, déterminant et performance »Edition : ECONOMICA Paris .1988

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

LEROY (M) : « le tableau De Bord au service de l'entreprise »2ème Edition : des organisation, Paris, 2001,

LOCHARD.J,«la gestion budgétaire: Outil de pilotage des managers» édition d'organisation, Paris 1998, P.

LONGATTE Jean et MULLER Jacques , « économie d'entreprise », 2e édition :DUNOD, Paris, 1999.

LURKIN G, « états financiers, analyse et interprétation », Bruxelles , 1990

MARION.A., ASQUIN.A., EVERAERE C., VINOT D., WISSLER M., Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes, Edition :Dunod 2012.

MAYER. J, « Gestion budgétaire »,9ème Edition : Bordas, Paris, 1984

NECIB, Redjem. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Edition : Dar El-Ouloum. 2005

OHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991

PIROCHON.C et LEURION.J, analyse comptable gestion prévisionnelle, Editions : Foucher, Paris 1976,

RIVET, Alain. « Gestion financière ». ; Edition : Ellipses. Paris 2003. P. 100

SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, édition :DUNOD, Paris, 1998,

TEZENAS du Moncel ,cité par BAYED.M « performance social et performance économique dans les PME industrielles » , annales du management 1992

THIBIERGE , Christophe, “ Analyse financière”, librairie Vuibert, France, 2005

VIZZAVONA PARICE Gestion et marchés financiers, 10ème édition ATOL Edition 64 Boulevard Maurice BARRES 92200 Neuilly-sur-Seine, 1996,

XBOUIN ; F.-X.SIMON, comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2ème Edition : DUNOD, Paris2002

ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille, Gestion financière. 4ème Edition : DUNOD. Paris 2001. P. 46.

- Les Sites internet

<https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> date

<https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>

[https //www.leblogdudirigeant.com](https://www.leblogdudirigeant.com)

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

KHERRI A ; « Cours gestion budgétaire » ,site web www.gb-ehc.jimbo.com

Annexe

Annexe N°1 : Bilan financier pour l'exercices 2015 ;2016 et 2017

Actif (Emplois)	2015	2016	2017	Passif (Ressources)	2015	2016	2017
Actifs immobilisé				Capitaux propre	17 619 960 878,81	19 882 275 924.88	21 952 461 319.22
Les immobilisations Incorporelles	00	00	00	Écart de réévaluation	497 120 897.26	497 120 897,26	497 120 897.26
Les immobilisations corporelles	18 740 706 822	22 272 543 091	22 827 873 760	Report à nouveau	-216 336 401.55	-106 861 713.99	00
Les immobilisations en cours	4 415 926 202.75	5 108 910 391.5	5 901839 176.1	Compte de liaison	17 339 176 383.10	19 492 016 741.61	21 455 340 421.96
Les immobilisations financières	-	-	-				
Valeurs immobilisé	23 156 633 024.46	27 381 453 481.77	28 729 712 938.73	DLMT	4 349 951 926.01	4 791 840 567.51	5 243 520 269.22
Valeur d'exploitation	1 239 750	1 455 330	1 383 451.5	Emprunt et dettes financiers	99 458 354.09	122 730 013.08	135 031 867.81
Stocks et encours	1 239 750	1 455 330	1 383 451.5	Provision et produit comptabilisé d'avance	4 250 493 571.92	4 669 110 554.43	5 108 488 401.41
Valeur Réalisable	2 649 061 309.8	2 677 960 533.54	3 160 642 612.23	DCT	4 447 550 970.51	6 108 975 866.09	5 419 677 733.68
Impôts	274 275 302.84	192 664 159.11	120 026 793.06	Fournisseurs et compte rattaché	3 427 257 276.90	5 138 603 487.5	4 054 086 448.67
Clients	2 348420 831.93	2 463 640 967.96	3 040 783 247.18	Impôts	115 180 583.68	18 228 396.26	200 433 523.11
Autre débiteurs	26 365 174.99	21655406.47	-167 428.04	Autres dettes	905 112 409.93	788 143 982.33	1 165 157 761.9
Trésorerie actif	610 529 691.11	722 223 013.17	723 920 319.66	Trésorerie passif	00	00	00
Disponibilité	610 529 691.11	722 223 013.17	723 920 319.66				
Total des actifs circulant	3 260 830 750,91	3 401 638 876,71	3 885 946 383.39				
Total actif	26 417 463 775.33	30 783 092 358.48	32 615 659 322.12	Total passif	26 417 463 775.33	30 783 092 358.48	32 615 659 322.12

Annexe N°2 : Bilan fonctionnel pour l'exercices 2015 ;2016 et 2017

Actif	2015	2016	2017	Passifs	2015	2016	2017
Actif immobilisé	35 097 023 127,57	40 616 613 787,11	43 362 549 787,66	Capitaux propre	17 619 960 878,81	19 882 275 924,88	21 952 461 319,22
				Amortissement	12 383 670 828,05	13 567 169 639,72	15 06 1672 279.09
				Passif non courant			
				Emprunt et dette financier	99 458 354,09	122 730 013,08	135 031 867,81
				Provision et produit comptabiliser d'avance	4 250 493 571,92	4 669 110 554,43	5 108 488 401,41
Actifs stable	35 097023127,57	40 616 613 787,11	43 362 549 787,66	Passifs stable	34 353 583 632,87	38 241 286 132,11	42 257 653 867,53
ACE client	2 787 075 262,19	2 792 649 851,54	3 466 576 372,39	PCE			
Stocks et encours	1 239 750	1 455 330	1 383 451,5	Fr/seur et cpt rattaché	3 427 257976,9	5 138 603 487.50	4 054 086 448,67
Impôt	274 275 302,84	192664159,11	120 026 793,09	Impôt	115 180 583 .68	182 228 396.26	200 433 523,11
Total ACE	3 062 590 315,03	2 986 769 340,65	3 587 986 616,98	Total PCE	3 542 438 560,58	5 320 831 883,76	4 254 519 971,78
ACHE				PCHE			
Autre débiteurs	28 810 328,7	24 100 560,18	2 277 725,67	Autre dette	905 112 409.93	788143982.33	1 165 157 761,9
Trésorerie actifs	612 710 832,08	722 778 310,26	724 517 470,9	Trésorerie passifs	00	00	00
TOTAL ACTIFS	38 801134603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21	TOTAL PASSIF	38 801 134 603,38	44 350 261 998,2	47 677 331 601,21

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Passage de bilan comptable au bilan fonctionnel	P.20
Tableau N°02 : Le Bilan fonctionnel en grande masse	P.21
Tableau N°3 : L'évolution du fond de	P.24
Tableau N°4 : Les composantes de la trésorerie.....	P.26
Tableau N°5 : Calcule de la Marge commerciale	P.30
Tableau N°6 : Calcule de la production de l'exercice	P.30
Tableau N°7 : Calcule de la valeur ajoutée	P.31
Tableau N°8 : Calcule du résultat courant avant impôt	P.32
Tableau N°9 : Calcule Résultat exceptionnel.....	P.33
Tableau N°10 : Calcule du Résultat net.....	P.33
Tableau N°11 : Calcule de plus ou moins-value sur cession d'éléments d'actifs.....	P.34
Tableau N°12 : Éléments de compte de résultat	P.35
Tableau N°13 : Construction des pré-budgets	P.48
Tableau N°14 : Construction des	P.48
Tableau N°15 : Les navettes budgétaire	P.49
Tableau N°16 la synthèse des budgets	P.49
Tableau N°17 :Le Budget d'investissements	P.53
Tableau N°18 : Le Budget des encaissements de trésorerie	P.55
Tableau N°19 : Le Budget des décaissements de trésorerie	P.56
Tableau N°20 : Budget de TVA décaisser.....	P.56
Tableau N°21 : Budget de Trésorerie	P.57
Tableau N°22 : Structure de tableaux de bord	P.60
Tableau N°23 : Bilan condensé pour l'exercice 2015 et 2016 ; 2017 en KDA	P.73
Tableau N°24 : Bilan condensé fonctionnelle pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 en KDA.....	P.73
Tableau N°25 : Les ratios d'équilibre financier pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017 selon l'approche financière	P.74
Tableau N°26 : les ratios d'équilibre financier pour l'exercice 2015 ; 2016 :2017 selon l'approche	P.75
Tableau N°27 : les ratios d'équilibre financier pour l'exercice 2015, 2016 et 2017 selon l'approche fonctionnelle	P.76
Tableau N°28 : Les ratios d'activité pour l'exercice 2015, 2016 et 2017	P.78
Tableau N°29 : Les ratios de solvabilité pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017.....	P.79
Tableau N°30 : La marges commercial pour l'exercice 2015 ; 2016 et 2017	P.80
Tableau N°31 : Les Ratios de rentabilité pour l'exercice 2015, 2016 et 2017	P.81
Tableau N°32 : Les Ratios de liquidités pour l'exercice 2015, 2016 et 2017	P.82
Tableau N°33 : Le Tableau de compte de résultat de la SONELGAZ	P.84
Tableau N°34 : Détermination des budgets d'investissement pour l'exercice 2015 et 2016 ; 2017	P.87
Tableau N°35 : Budget de ventes de l'exercice 2015,2016 et 2017	P.89
Tableau N°36 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2015	P.90
Tableau N°37 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2015	P.91
Tableau N°38 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2016	P.91
Tableau N°39 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2016	P.92
Tableau N°40 : Budget de trésorerie des encaissements pour l'exercice 2017	P.92
Tableau N°41 : Budget de trésorerie des décaissements pour l'exercice 2017.....	P.93
Tableau N°42 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2015	P.94

Tableau N°43 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2016	P.94
Tableau N°44 : Tableau de bord de la clientèle d'électricité et de gaz pour l'exercice 2017	P.96
Tableau N°45 : Tableaux de bords achat ; vente ; perte pour l'exercice 2015.....	P.96
Tableau N°46 : Tableaux de bords achat ; vente ; perte pour l'exercice 2016	p.97
Tableau N°47 : Tableaux de bord achat ; vente ; perte pour l'exercice 2017	P97

Liste des Figures

Figure N° 1 : La performance financière	p12
Figure N° 2 : Calcul du fond de roulement	p23
Figure N° 3 : Calcul du besoin en fond de roulement	p25
Figure N° 4 : Typologies des budgets	p50
Figure N° 5 : Organigramme de la SONELGAZ	P70
Figure N° 6 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ Selon l'approche financière	P76
Figure N° 7 : Représentation graphique des ratios d'équilibre financier de la SONELGAZ selon l'approche fonctionnelle	P77
Figure N° 8 : Représentation graphique des budgets d'investissements	P88

Table des matières

Liste des abréviations	P1
Introduction générale.....	P2
Chapitre I : Notions de base sur la performance de l'entreprise	
Introduction au chapitre I	P4
Section 1 : Les généralités sur l'entreprise.....	P5
1 Définitions de l'entreprise	P5
1.1 Approche économique	P5
1.2 Approche systémique	P.6
1.3 Approche sociale de l'entreprise	P6
2. Les critères de classification des entreprises	P7
2.1 Les critères juridiques	P7
2.2 Les critères de secteur d'activité	p7
2.3 Les critères de dimension	P8
Section 2 : La performance globale	P9
1 Définition de la performance	P9
2 Les types de performance	P9
1.1 La performance économique	
2.2 La performance financière	P9
2.3 La performance sociale	P10
2.4 La performance organisationnelle	P10
Section 3 : la performance financière	P11
1 Définition de la performance financière	P11
2 Les critères de la performance financière	P12
Conclusion du chapitre I	P13
Chapitre II : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière	P14

Introduction au chapitre II	P14
Sections 1 : Diagnostic financier et non financier	P15
1 Les équilibres financiers	P15
1.1 Le Bilan	P15
1.1.1 La structure du bilan	P16
1.1.1.1. le passif	P16
1.1.1.2 l'actifs	P16
1.1.2 Les Approches du bilan	P18
1.1.2.1 L'approche fonctionnelle	P 18
1.1.2.2L'approche patrimoniale	P21
1.1.3L'analyse du bilan	P22
1.1.31 Le fond de roulement	P22
1.1.3.2 Le besoin en fond de roulement	P24
1.1.3.3 La trésorerie nette	P25
1.2 Le Compte de résultat	P28
1.2.1 Définition du compte de résultat	P28
1.2.2 Les soldes intermédiaires de gestion	P29
1.2.2.1 Marge commerciale (MC)	P30
1.2.2.2 Production de l'exercice (PE)	P30
1.2.2.3 Valeur ajoutée (VA)	P31
1.2.2.4 Résultat courant avant impôt	P32
1.2.2.5 Résultat exceptionnel	P32
1.2.2.6 Résultat net	P33
1.2.2.7 Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif	P33
1.2.3 La structure globale de compte de résultat	P34
2 Les ratios de mesure	P36
2.1 Les indicateurs d'analyses financières	P36
2.1.1 Les ratios de rentabilité	P37
2.1.1.1 Rentabilité commerciale	P37
2.1.1.2 Rentabilité économique	P37
2.1.1.3 Le ratio de la rentabilité financière	P37
2.1.2 Ratios d'activité	P38
2.1.2.1 Le ratio de rotation des stocks	P38
2.1.2.2 Le ratio rotation des délais clients	P38
2.1.2.3 Le ratio de rotation des délais fournisseurs	P38
2.1.3 Les ratios de solvabilité	P39
2.13.1 L'Autonomie financière	P39
2.1.3.2 Capacité de remboursement	P39
2.1.3.3 Financement des immobilisations	P39
2.1.4 Les ratios de liquidité	P40
2.1.4.1 La liquidité générale	P40
2.1.4.2 La liquidité réduite	P40
2.1.4.3 La liquidité immédiate	P41
2.1.5 Le ratio de financement permanent (R.F.P)	P41
2.1.6 Le ratio de financements propres des immobilisations(R.F.P.I)	P41
3 Diagnostic non financier	P41

3.1 L'axe client	P42
3.2 L'axe interne	P42
3.3 L'axe marché	P42
Section 2 : Le contrôle budgétaire	P43
1 Historique et définition du budget	P44
1.1 Historique de budget	P44
1.2 Définitions du Budget	P45
1.3 Objectifs du budget	P46
1.4 Typologie et processus d'élaboration du Budget	P47
1.4.1 Processus d'élaboration du Budget	P47
1.4.1.1 Le pré-budget	P47
1.4.1.2 Budget	P48
1.4.1.3 Les navettes budgétaires	P48
1.4.1.4 La synthèse des budgets	P49
1.4.2 Typologie de Budgets	P50
1.4.2.1 le Budget opérationnel	P50
1.4.2.1.1 Le Budget des ventes	P50
1.4.2.1.2 Le Budget de production	P51
1.4.2.1.3 Budget d'approvisionnement	P52
1.4.2.2 Le Budget d'investissements	P52
1.4.2.3 Budget de synthèses	P54
1.4.2.3.1 Budget de trésorerie	P57
1.4.2.3.2 Construction du budget de trésorerie	P57
Section 3 Tableau de bord financier	P58
1 Définition de tableau de bord	P58
2 Démarche de construction de tableau de bord	P59
2.1 Structure du tableau d bord	P60
2.2 Contenus du tableau de bord	P60
3 Typologies de tableau de bord	P 61
3.1 Un tableau de bord de gestion	P61
3.2 Le tableau de bord opérationnel	P61
3.3 Tableau de bord de performance	P61
3.4 Le tableau de bord physique	P61
3.5 Le Tableau de bord fonctionnel	P62
4 Les dimensions du tableau de bord de gestion	P62
4.1 Le Tableau de bord est un instrument de mesure des performances	P62
4.2 Le Tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration	P63
4.3 Le Tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision	P63
4.4 Le Tableau de bord est un outil de pilotage	P63
4.5 Le Tableau de bord est un outil d'animation et de motivation	P63
4.6 Le Tableau de bord est un outil de dialogue et de communication	P64
5 Le Rôle de Tableau de bord	P64

Conclusion au chapitre II	P55
Chapitre III évaluations de la performance financière au sein de la SONELGAZ	
Introduction au chapitre II	P 66
Section 1 Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ	P66
1 Historique et évolution de la SONELGAZ	P66
2 Présentations de l'organisme d'accueil	P69
2.1 Organisation de la direction de distribution de gaz et de l'électricité de Tizi ousou	P69
2.2 Présentation de la division de finance et de la comptabilité (DFC)	P71
2.2.1 Organisation de la DFC	P71
Section 2 Diagnostic de la santé financière au sein de la SONELGAZ	P72
1 Représentation des bilan pour l' exercices 2015 ,2016 et 2017	P72
1.1 Le Bilan financier	P72
1.2 Le Bilan fonctionnelle	P73
2 équilibres financiers	P73
2.1 Approche financière	P74
2.2 Approche fonctionnelle	P76
3 L'analyse par les ratios	P77
3.1 Ratios d'activité	P77
3.2 Ratios de solvabilité	P78
3.3 Ratios de Rentabilité	P80
3.4 Ratios de liquidités	P82
4 Les soldes intermédiaires de gestion	P84
Section 3 Pratique budgétaire et mesure de la performance financière	P86
1 la gestion budgétaire au sein de la direction de distribution de Tizi ousou	P86
1.1 Présentation et analyse du budget d'investissements de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015	P88
1.2 Présentation et analyse du budget de vente de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015.2016 et 2017	P89
1.3 Présentation et analyse du budget de trésorerie de la direction de distribution Tizi-Ouzou pour l'exercice 2015 ;2016 et 2017	P89
2. Le tableau de bord au sein de la SONELGAZ	P93
2.1 Le tableau de bord de la clientèle	P93
2.2 Le tableau de bords d'achat ; Vente ; perte	P93
Conclusion au chapitre III	P96
Conclusion générale	P98
Listes des références bibliographiques	
Table des matières	
Annexes	