



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE
ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

Mémoire de fin d'études

**En vue d'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et Comptabilité**

Option : Finance d'entreprise

Thème

**Mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les
indicateurs financiers**

**Cas de la Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de
TIZI-OUZOU (SONELGAZ)**

Présenter par :

-SOUMEUR Liza

-HIRECHE Melissa

Dirigé par :

Mr.ARHAB Samir

Membres de jury

Président : Mr. BELHOCINE Hamid, MAA, UMMTO

Examineur : Mr. LHADJ Mohand Moussa, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr. ARHAB Samir, MAA, UMMTO

Promotion 2021/2022

REMERCIEMENTS

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné santé, courage et patience pour l'élaboration de ce mémoire ainsi que la réussite de cette année Universitaire.

Nous tenons à remercier sincèrement notre encadrant Mr ARHAB SAMIR, pour tous ses conseils précieux, ses orientations et ses encouragements.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction de distribution SONEGAS de Tizi-Ouzou pour leur accueil et leurs collaborations, particulièrement à Mr HADJ MOUHAND pour sa disponibilité, ses conseils et ses orientations.

Nous remercions également l'ensemble des enseignants du département des sciences financière et comptabilités, et surtout tous ceux qui nous ont enseignés et suivies durant notre cursus universitaire.

Ainsi nous remercions Les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de juger notre travail.

En fin, nos remerciements vont à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents,
Autant de phrases aussi expressives soient elles ne sauraient
montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour
vous. Vous qui depuis mon enfance, m'avez inculqué des
belles valeurs morales et éthiques. Merci pour vos conseils
qui m'ont toujours guidé vers la réussite. Aujourd'hui, je
vous dois ce que je suis et ce que je serai et je ferai tout de
mon mieux pour vous rendre fiers.*

A mes chers frères,

*Merci pour votre appui, vos encouragements permanents et
votre soutien moral. Je vous souhaite une vie pleine de
bonheur et de succès et que Dieu, le plus puissant, vous
protège et vous garde.*

*A ma petite princesse Nour El Houda, à qui je souhaite un
avenir radieux plein de réussite.*

*A mon binôme, Melissa qui a été un pilier pour moi. Et
mes copines Yasmine et Chahinez.*

Liza

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes parents qui ont su me guider et m'épauler à toutes
épreuves.*

Ma sœur et à mon frère ainsi que tous mes proches.

*Ma binôme Lisa avec qui j'ai réalisé ce travail ainsi qu'à
toute sa famille.*

Tous mes amis.

Toute la promotion 2021/2022.

Melissa

Liste des illustrations

• Liste des figures

Figure 01 : L'équation de la performance

Figure 02 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action

Figure 03 : Les axes de mesure du tableau de bord prospectif

Figure 04 : Les étapes et outils-clés du processus d'évaluation

figure 05 : Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.

Figure 06 : Présentation de la division finance et comptabilité

• Liste des tableaux

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

Tableau N°02 : Le bilan comptable inspiré du formulaire CERFA

Tableau N°03 : présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion

Tableau N°04 : les différents ratios de rentabilité

Tableau N°05 : les différents ratios de structure

Tableau N°06 : Bilan financier actif 2018-2019-2020

Tableau N°07 : passif 2018-2019-2020

Tableau N°08 : bilan financier condensé 2018

Tableau N°09 : bilan condensé 2019

Tableau N°10 : bilan condensé 2020

Tableau N°11 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Tableau N°12 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Tableau N°13 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018

Tableau N°14 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019

Tableau N°15 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2020

Tableau N°16 : les éléments de calcul de la fonction d'Altman

Tableau N°17 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman

Tableau N°18 : Evaluation de la performance à partir du modèle d' EVA



Sommaire



Sommaire

Introduction Générale.....	2
-----------------------------------	----------

Partie I : Approche théorique de la mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financière

Chapitre I : Fondement théoriques et notionnels sur la performance

Introduction	6
Section 01 : La notion de performance	7
Section 02 : La performance financière	16
Section 03 : Les indicateurs de la performance.....	23
Conclusion	31

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

Introduction	34
Section 01 : les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière	35
Section 02 : Le tableau de bord	54
Section 3 : Les étapes de la mise en place (le processus) de système d'évaluation de performance et les méthodes d'évaluation	65
Conclusion	75

Partie II : Approche empirique de la mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financière

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

Introduction	77
Section 01 : Section 01 : Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil SONELGAZ.....	78
Section 02 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution pour les années 2018-2019-2020	90

Section 03 : Mesure de la performance financière de la SONELGAZ à travers le tableau de bord et les modèles d'évaluation.....	106
Conclusion	111
Conclusion Générale	113

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisés

BFR : Besoin Fond de roulement

CA : Chiffre d’Affaire

CAF : Capacité d’Autofinancement

CBT : concours bancaire de trésorerie

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital

CP : Capitaux Propres

CR : Compte de Résultat

D.A.M : Division Administrative du Marché

DCT : Dettes à Court Terme

DD : Direction de Distribution

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

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

DF : Dettes Financières

D.F.C : Division Finance et Comptabilité

DGSI : Division Gestion Des Systèmes Informatiques

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

D.R.C : Division Relations Commerciales

D.R.H : Division Ressource Humaine

D.T.E : Division Technique d’électricité

OS : Operateur de Système

EBE : Excédent Brut d’Exploitation

EGA : Electricité et Gaze Algérienne

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel

EVA : Economie Value Added

FP : Fonds Propres

FRN : Fonds de Roulement Net

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

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

HT : Hors taxes

K : Capital Investis

R : Taux des Rendements des capitaux investis

Rc : Rentabilité commercial

Re : Rentabilité économique

Rf : Rentabilité financière

SAEF: Société Algérienne d'Eclairage et de Force

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

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

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

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

SPA : Société Par Action

SPE : Société Algérienne de Production d'Electricité

TCR : Tableau du Compte de Résultat

TN : Trésorerie Nette

TTC : Tout Taxes Compris

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisés

VR : Valeur Réalisable



Introduction Générale



Introduction Générale

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante, elle n'est pas donc indépendante et ne suffit pas à elle-même. Elle est en interaction constante avec un environnement complexe, incertain et varié. Face à un tel environnement qui se mondialise à ses évolutions cruciales et à une concurrence accrue qui s'identifie, la vie de l'entreprise est de plus en plus mouvementée.

Evoluant dans un tel entourage dans lequel l'entreprise est exposée à de multiples événements souvent prévisibles. Elle fonctionne sous des contraintes aussi diverses que nombreuses comme la conjoncture économique, la concurrence ou les exigences des clients lesquels influencent largement sa performance et lui impose sans cesse de se remettre en cause.

En effet une entreprise non performante ne peut pas avoir une place dans un tel environnement. C'est pourquoi il y a lieu d'évaluer et de suivre de près sa performance.

Afin de se démarquer elle se doit donc d'être performante pour perdurer, croître, progresser ainsi acquérir de nouveaux marchés, et faire face à la concurrence.

Favoriser la performance et l'excellence dans le processus de mise en œuvre d'un système complet pour atteindre des objectifs précis et un résultat souhaité, en disposant de différents moyens physiques, humains et financiers suffisants.

Une fois que l'entreprise a défini ses missions, il y a lieu de mesurer sa performance qui renvoie à l'aptitude qu'a une entreprise à mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés au préalable. L'entreprise est donc dans l'obligation d'avoir un système de mesure de la performance fiable qui tient compte de toute variation environnementale afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité par la suite.

L'évaluation de la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la compose, notamment la pertinence, l'efficacité et l'efficience. On peut dès lors parler d'optimisation de la performance on appliquant cette dernière sur chacun des trois dimensions, soit on optimisant les méthodes d'acquisitions des ressources pour n'obtenir que ce qui est nécessaire c'est-à-dire la pertinence, on optimisant les méthodes de production des résultats afin de diminuer la consommation des ressources qui est l'efficience et on optimisant

Introduction Générale

la fixation des objectifs sur les résultats obtenus le plus réalistement possible à savoir l'efficacité.¹

Il est nécessaire de préciser les différents types de performances particulièrement la performance organisationnelle, sociale, économique et financière. Pour notre travail de recherche nous allons consacrer notre étude sur le volet financier c'est-à-dire la performance financière.

La performance financière peut être appréciée à partir de différents critères et déterminants et en analysant certains indicateurs financiers liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité et préserver la pérennité de l'entreprise. Mais il existe un certain nombre de difficultés associées à sa mesure.

Notre choix d'entreprise s'est porté sur la société 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. Un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché et sa grande taille qui nécessite la mise en place d'un système de mesure de sa performance à partir des indicateurs financiers et le tableau de bord dont elle dispose.

Ce qui nous mène à la problématique suivante :

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

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

- Quels sont les outils nécessaires pour mesurer la performance financière ?
- Comment établir un système de mesure de performance financière ?
- La SONELGAZ est-elle performante du point de vue de la réalisation de ses objectifs fixés ?

Ainsi. Au regard de notre préoccupation nous portons sur les objectifs suivants :

¹Henri Bouquin, « Contrôle de gestion », 9ème édition, 2010.

Introduction Générale

- Identifier les indicateurs financiers de la performance financière et les outils de sa mesure.
- Réaliser un système de mesure efficace de la performance financière.
- Evaluation de la performance financière de la SONELGAZ durant les trois exercices 2018/2019/2020.

L'objet de notre travail est de faire une évaluation de la situation financière d'une des plus grandes entreprises publiques algériennes qui est le leader dans son activité,

Pour la réalisation de notre travail, nous adopterons une démarche de recherche bibliographique à travers une lecture d'articles, d'ouvrages, des informations et des observations tirées du stage pratique au niveau de l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de Tizi-Ouzou.

L'approche méthodologique et épistémologique adoptée dans le cadre de ce travail de recherche est une double approche : Analytique et empirique.

L'approche analytique ou théorique qui se compose de deux chapitres pour conceptualiser le cadre théorique de la performance en générale et de la performance financière en particulier.

L'approche empirique en un chapitre pour mener une étude sur l'entreprise SONELGAZ.


Pour mener à bien notre travail, nous proposons donc trois chapitres qui seront abordés comme suit :

Dans le premier chapitre nous présentons : le concept de performance, sa définition, ses caractères et ses piliers. Ensuite ; la performance financière, sa définition, ses critères et ses déterminants.


Enfin, les indicateurs de la performance financière, la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

Le second chapitre est consacré aux outils et méthodes d'évaluation de la performance financière, ainsi que le tableau de bord.

Le dernier chapitre de ce travail, récapitule notre cas pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de Tizi-Ouzou.



*Chapitre I : Fondements théoriques
et notionnels sur la performance
financière*



Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation, on peut constater l'ampleur des bouleversements que connaissent actuellement les entreprises et leur environnement. Il devient de plus en plus difficile à une entreprise de se démarquer dans un environnement aussi hostile et variable où l'entreprise est confrontée à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation de marchés, les turbulences de l'environnement économique...etc. Auxquels leur performance est très sensible.

Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises que seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. Le changement nous concerne tous : mêmes les entreprise a priori excellente, disposant de position forte sur le marché voient parfois leur stabilité menacée ; les incertitudes sont nombreuses, les évolutions nécessaires.

L'entreprise est condamnée plus que jamais à être performante, s'améliorer en permanence pour assurer sa survie. Toute entreprise vise à accomplir ses objectifs et à améliorer sa performance. Pour cela elle doit surveiller, contrôler et maîtriser sa situation d'une manière régulière.

Piloter la performance exige cependant de préciser le type de performance visé. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Sa complexité son caractère multidimensionnel nous amène à présenter les différentes approches : la performance financière, économique, organisationnelle, sociale, sociétale...etc.

Dans ce chapitre nous allons présenter le concept de la performance d'une manière générale et la notion de la performance financière d'une manière particulière.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Section 01 : La notion de performance

Le terme « performance » est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises et, plus particulièrement en contrôle de gestion : performance globale, performance financière, indicateurs de performance, etc. On s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise « performante ». ¹

Ainsi, au niveau de cette section nous allons présenter la diversité des regards possibles sur la notion de performance

1. Aperçu historique sur la notion de performance

Renvoyait sur le fait d'accomplir et de maîtriser quelque chose, au 3^{ème} siècle. Le mot « performance » entre officiellement dans le dictionnaire français en 1839, il est emprunté au mot anglais « performance », dérivé de « to perform » qui apparaît au 15^{ème} siècle renvoyant d'une manière générale à l'accomplissement d'un processus, d'un travail, mais aussi aux résultats obtenus ainsi qu'au succès dont on peut se réjouir.

Le mot performance a beaucoup été utilisé dans le domaine sportif, afin d'exprimer les exploits, utilisé comme référence de mesure dans les compétitions notamment dans les courses de chevaux. Au fur et à mesure, son utilisation devient de plus en plus courante pour désigner la façon d'effectuer quelque chose.

Ce court passage d'étymologie est nécessaire afin de comprendre l'origine du concept performance, de comprendre les sens qui lui sont donnés à travers les siècles. D'une part il renvoie à la réalisation d'un exploit, d'un rendement. D'autre part à l'accomplissement, à la capacité d'arriver au but fixé, à savoir faire...

Aujourd'hui à l'ère du 21^{ème} siècle, la performance n'est plus une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées. ²

¹Brigitte.D, Christian.G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » (3^{ème} édition) Dunod, Paris,2007, P171.

² Allek Saifa, « La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise : test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou » Thèse de doctorat université UMMTO, juillet 2020, P36.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

2. Définitions de la performance

Il n'y a pas une mais plusieurs définitions du concept de performance de l'entreprise. Dans les paragraphes suivants, nous présenterons quelques définitions pour mieux comprendre ce concept. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont essayé de définir la performance, nous pouvons citer :

➤ **Selon Philippe Lorino** : qui a proposé deux définitions de la performance :

La première définition qu'il a proposée est : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». C'est-à-dire, que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts est celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts.

La deuxième définition qu'il a proposée est « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Tous ce qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise représentent donc la performance de cette dernière.³

➤ **Selon Annick Bourguignon** « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnel. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »⁴

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)** : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnels, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.)
- **Elle s'apprécie comme une comparaison** : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme

³ P.Lorino « Méthode et pratique de la performance » 3ème édition, P5-9.

⁴ Annick Bourguignon. « Peut-on définir la performance ? » Revue française de comptabilité, 1995, P62.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action** : la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendent de l'acteur qui l'évalue).⁵

- Selon J.b.Carriere la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.⁶

3. Le caractère multidimensionnel de la performance

La performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective financière unidimensionnelle. Longtemps considéré comme suffisante à l'évaluation de l'entreprise. Aujourd'hui la performance s'est avère plus complexe, ne se limite plus à une seule dimension, en effet elle doit prendre en compte les différents volets. On parle alors d'une performance à caractère multidimensionnelle : économique, sociale, stratégique, concurrentielle.

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998)

Marcel Le petit la définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

3.1. La performance stratégique

« Être performant, c'est idéalement faire mieux que d'autres, soit dans le volet stratégique, soit dans le volet financier ».⁷

⁵Brigitte.D, Christian.G, Op.cit. P172.

⁶ Zineb Issor, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions

⁷Henri Bouquin, « Contrôle de gestion », 9ème édition, 2010.P49

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

La performance stratégique est une performance à long terme, qui assure la survie de l'entreprise, en maintenant la distance avec ses concurrents cela en appliquant un système d'excellence gardant sa position forte sur le marché.

La réalisation de ce système nécessite des facteurs tel que :

- Une stratégie bien pensée ;
- La croissance des activités ;
- Une culture d'entreprise dynamique ;
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme ;
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients ;
- La qualité du management et du produit pour les clients ;
- La maîtrise de l'environnement

L'atteinte de cette performance est liée à la communication des objectifs stratégiques au personnel et à l'assurance de leurs transformations en objectifs opérationnels.

3.2. La performance concurrentielle

Elle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel

Pour Michel Porter la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités s'accompagner, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. ⁸

Elle est liée au milieu concurrentiel. Sa réussite dépend de la capacité de l'entreprise à s'adapter et à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

La logique sur laquelle repose cette performance est l'atteinte d'un résultat donnée qui dépend de la nature des systèmes concurrentiels et des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Selon Peter Drucker « Savoir-faire aussi bien que les autres ne suffit pas. Cela ne donne pas la position de leadership sans laquelle une entreprise est menacée. Seule l'excellence apporte le profit ; le seul profit est celui de l'innovateur »⁹

3.3. La performance humaine et sociale

La performance sociale peut être considérée comme le résultat d'actions de l'entreprise qui ne relèvent pas directement de son activité économique. Elle se base sur l'état des relations sociales, humaine dans l'entreprise. Considère comme étant un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales et cela en se basant sur la qualité des prises de décision collectives, la nature, la gravité et la fréquence des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salaires, le climat social de l'entreprise...etc.

Ainsi il est important de souligné la nécessité de prise de conscience de l'effet de la performance sociale sur la performance de l'entreprise en générale.

A cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.¹⁰

3.4. La performance économique et financière

L'aspect économique et financier de la performance est lié à la survie de l'entreprise et à sa capacité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que : la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité et la productivité.

Elle est la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise car elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise.

⁹Henri Bouquin, Op.cit. P52

¹⁰Bertrand Sogbossi Bocco, » Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. »

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

4. Objectifs de la performance

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

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

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

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Améliorer la rentabilité
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison
- Identifier et évaluer les compétences-clés
- Consolider et développer les savoir-faire
- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin¹¹

¹¹AISSANI Rima, AISSANI Siham, « ELABORATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION PAR LA METHODE BUDGETAIRE » mémoire de master en Sciences de Gestion Option : Comptabilité, Contrôle et Audit, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2014 P 22-23.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

5. Les caractéristiques de la performance

Les entreprises les plus performantes développent en elle, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants

5.1. Adaptation rapide à l'évolution

Il s'agit d'une orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles.

Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

5.2. Ouverture au progrès

C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de créations et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

5.3. Développement de la gestion

Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès contenu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation.

5.4. Flexibilité de structures

C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements à fin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

5.5. Direction participative et développement des hommes

Il s'agit de développer et de diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

5.6. Développement et justification du pouvoir de l'action

C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant ; pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui de progrès et de la croissance.

La performance comme nous l'avons déjà vu est le degré de réalisation des objectifs poursuivis par une entreprise. Cependant la notion de la performance concerne différents aspects de l'organisation.¹²

6. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Selon les auteurs Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), l'entreprise doit suivre avec attention et à la fois les objectifs primaires et secondaires. Comme il est nécessaire de mener des actions par rapport aux objectifs secondaires avant d'atteindre les objectifs primaires de l'entreprise.

Elle devra également identifier correctement les parties prenantes qui affectent d'une manière ou d'une autre sa rentabilité. Pour cela ces deux auteurs ont présenté un modèle de performances mettant l'accent sur les parties prenantes et leur rôle dans la performance de l'entreprise.

Il s'agit notamment des actionnaires, des clients, des employés et de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise.

¹² Idem, p37.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

6.1. Les actionnaires

Sont les plus importants dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise. Dans 40% des cas, ils interviennent dans les différentes décisions de l'entreprise. Ils influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements.

6.2. Les clients

Conditionnent dans 30% la rentabilité de l'entreprise, pour être compétitive l'entreprise doit déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, se concrétisent par l'anticipation des attentes des clients.

6.3. Les employés

La performance de l'entreprise dépend à 20% des employés qui font le travail et qui assurent de ce fait la qualité des services ou des produits délivrés aux clients. Ils garantissent donc l'accomplissement des différentes activités et de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, leur engagement, leur compétence et leur productivité comptent beaucoup dans le cadre de la performance de l'entreprise.

6.4. La communauté

Ce sont les groupes de citoyens, les associations de protections de l'environnement, etc....¹³

7. La performance interne et la performance externe

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

¹³Ghozlene Oubya, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie » thèse de doctorat sciences de gestion UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.¹⁴

Tableau 01 : la performance interne et la performance externe

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

Source : Brigitte, Christian.G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » (3ème édition) Dunod, Paris, 2007, P173.

¹⁴Brigitte.D, Christian.G, Op.cit. P173.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Section 02 : La performance financière

Quel que soit la taille ou le domaine d'activité de l'entreprise, sa survie dépend de sa performance financière. Pour assurer cette dernière l'entreprise doit disposer des moyens financiers suffisants.

Dans cette section nous allons cerner la notion de performance financière.

1. Définitions de la performance financière

Guérard S définit la performance financière comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire. Afin de recourir le moins possible à des crédits cette performance vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise.

La gestion sur laquelle dépend la performance financière est celle de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise, qui conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise. La performance financière de l'entreprise est donc corrélée avec la gouvernance de l'entreprise.¹⁵

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

P. Paucher (1993), dit que la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.¹⁷

¹⁵Ghozlene Oubya, Op.cit

¹⁶SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003. P.28

¹⁷ PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

2. Les critères de la performance financière

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

2.1. L'efficacité

Détermine la capacité d'une entité (agent, système) à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques à ces objectifs. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

Cependant, trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité :

- Des objectifs clairs ;
- Des indicateurs pour mesurer les résultats ;
- Des ressources nécessaires.

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

¹⁸Henri Bouquin, Op.cit, p 75.

¹⁹VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2eme édition presse de l'université du Québec .P113.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

$$\text{l'efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs visés)}}$$

2.2. L'efficience

Peut se définir comme la capacité d'une entité à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés en utilisant un minimum de ressources, donc c'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. elle réfère au fait de maîtriser le coût du processus. Autrement dit, l'efficience exprime le rapport entre les objectifs/résultats réalisés et les moyens mis en œuvre pour réaliser lesdits objectifs/résultats.

D'après Bouquin, « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».²⁰

Selon VOYER l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement.²¹

L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

2.3. La pertinence ou l'économie des ressources

Représente le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre, c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

Selon Bouquin l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût.

Autrement dit utiliser les ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs.²²

D'après VOYER « l'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre ».²³

Ainsi une entreprise est dite économisée si elle évite les dépenses inutiles et utilise de manière rationnelle ses ressources.

²⁰ Henri Bouquin, « Contrôle de gestion », 4^{ème} édition, 2004, p 75.

²¹ VOYER, Pierre. Op.cit P113.

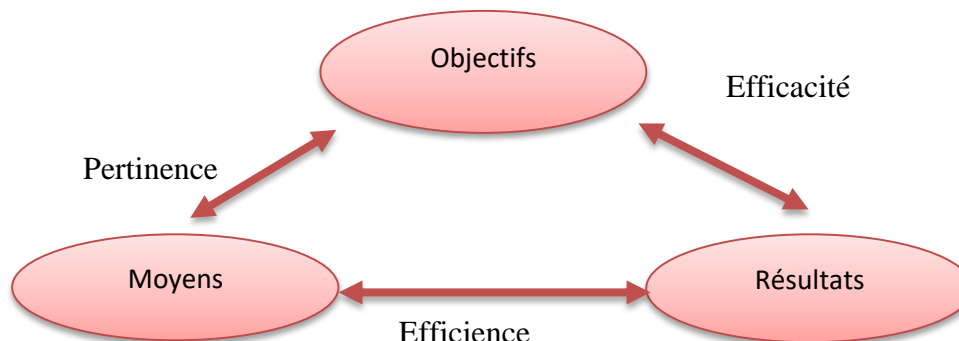
²² Henri Bouquin, Op.cit., p 75.

²³ VOYER, Pierre, Op.cit. P110-113.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

La pertinence permet à l'entreprise d'améliorer sa performance.

Figure 01 : L'équation de la performance



Source : Jean Bernard Ducrou, Hachette technique 2008.

3. Les déterminants de la performance financière

Parmi les déterminants de la performance financière nous citons :

3.1. La politique financière

Consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus.

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

En effet, la politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. C'est-à-dire c'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

La politique financière permet d'apprécier l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement obtenus c'est pourquoi elle constitue un déterminant de la performance financière.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

3.2. La compétitivité

Peut se définir comme la capacité, pour une firme, à vendre ses produits à un prix tel que l'entreprise puisse assumer ses engagements vis-à-vis des tiers et assurer son développement.²⁴

Une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. La valeur des ressources que consomme l'entreprise excède la valeur des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend. Les ressources de l'entreprise sont mal réparties, et sa richesse s'en trouve amenuisée. En effet, une entreprise est dite compétitive lorsqu'elle obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

BARNDT affirme que compétitivité est un terme relatif. Il désigne notre performance par rapport à la performance d'une autre personne ou organisation, ou comparaison avec la performance de concurrents.²⁵

La compétitivité est donc la capacité et la probabilité de gagner. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs. Elle participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

3.3. La création de valeur

Réer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. A contrario, détruire de la valeur c'est la faire baisser au cours du temps.

Selon Savall et Zarde : « La création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie ».²⁶

La création de valeur est érigée en exigence de performance tant dans la littérature foisonnante sur ce thème que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes.

²⁵SMADI LAKHDAR, « COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME », mémoire de magister, université Hadj Lekhder de Batna, 2010.

²⁶Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, « A MESURE DE LA CREATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE », article, Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. P 7.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs, un moyen de financer son développement.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Section 03 : les indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance mesurent le degré d'atteinte des objectifs : ils s'expriment dans la même unité que les objectifs, ou en pourcentage de l'objectif. Ils permettent de constater au fur et à mesure dans quelle proportion l'objectif est atteint.²⁷

1. Définition d'un indicateur

Selon LORINO « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. » L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions : conduite de l'action, évaluation de résultats ça peut être donc : jugement qualitatif, signe binaire, graphique...

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'information, notamment :

Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie.

- La désignation d'un acteur chargé de le produire.
- La périodicité de production et le suivi de l'indicateur.
- Sa définition technique.²⁸

Bergeron souligne que les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de : « déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir améliorer, corriger ou anticiper la performance »²⁹.

Les indicateurs de performance sont donc, des données qu'une organisation utilise pour contrôler, évaluer et suivre tous les processus de l'entreprise. Ces indicateurs constituent, en effet, des outils nécessaires pour contrôler et diagnostiquer en permanence la santé

²⁷Vincent PLAUCHU « mesure et amélioration des performances des entreprises » 2^e édition augmentée, édition Campus ouvert 2015, p 14.

²⁸P. Lorino.Op.cit, p 130.

²⁹Moez Essid, « LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE », Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. P

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

de l'entreprise. Ces mesures de performance sont communément employées pour évaluer le taux de réussite par rapport aux objectifs désirés.

2. Typologies des indicateurs de performance

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon Philippe LORINO nous avons les indicateurs de résultat, les indicateurs de suivi, les Indicateurs de reporting et indicateur de pilotage.

2.1. Indicateur de résultat et indicateur de suivi

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

- Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

Exemple : le taux de défauts sur le produit fini est un indicateur de résultat pour la fabrication ; c'est évidemment une mesure a posteriori, un constat.

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

Exemple : les caractéristiques dimensionnelles d'échantillons prélevés régulièrement au cours de la fabrication permettent d'anticiper d'éventuels problèmes de qualité avant que ceux-ci soient mesurés en fin de parcours par un taux de défauts.

La distinction entre indicateur de résultat et indicateur de suivi est floue et relative à l'action considérée. L'indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer en indicateur de suivi d'un programme d'action plus large et de plus longue durée.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

2.2. Indicateur de reporting et indicateur de pilotage

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.
- Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori. Pour la plupart, les indicateurs de pilotage ne doivent pas remonter. En effet, si trop d'indicateurs remontent, les niveaux hiérarchiques supérieurs sont engorgés et perdent la vision de leurs propres objectifs.³⁰

Il existe aussi les indicateurs de contexte qui sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultat.

3. Les qualités d'un bon indicateur (les caractéristiques)

L'indicateur doit posséder un certain nombre de qualités pour qu'il soit considéré comme un outil de mesure de la performance. Il est donc important de ne pas se tromper dans le choix de cet indicateur. Les caractéristiques d'un bon indicateur peuvent se définir positivement (ce qu'il doit être) et négativement (ce qu'il ne doit pas être).³¹

- L'indicateur doit être objectif, chiffré : en tout cas il ne doit pas être ambigu. Il doit rendre compte de la (des) caractéristique(s) centrale(s) du processus à piloter, il doit le refléter.
- L'indicateur doit être facile à établir, peu coûteux en temps à calculer, exact, fidèle, mais il ne doit pas être exagérément précis (chiffre après la virgule). Les indicateurs en pourcentage sont fréquemment utilisés.

³⁰P. Lorino. Op.cit, p 131, 132,133.

³¹ Vincent PLAUCHU, Op.cit p 16.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

- L'indicateur doit être facilement actualisable sans être trop souvent actualisé : sa fréquence d'actualisation doit dépendre de la réactivité nécessaire. Selon les cas, il peut être instantané, horaire, journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel...
- L'indicateur doit être au service de la prise de décision : on mesure pour améliorer, on suit l'évolution d'une grandeur pour pouvoir déclencher à temps les actions correctrices.
- L'indicateur doit autant que possible être autoproduit, ou généré automatiquement sans contestation possible (cas de compteur sur une machine). Si l'indicateur est produit par d'autre, il faut veiller à son objectivité, et à ce que sa transmission se fasse sans commentaires... plus ou moins désobligeants.
- L'indicateur est clairement et précisément défini. La rigueur en la matière est nécessaire. Un indicateur flou sera vite inutilisable et donc inutile. Il ne doit pas être l'objet de contestation.
- L'indicateur est défini selon une terminologie standardisée soit par des normes internationales, nationales, comptables, techniques, (...) soit dans le langage propre à l'entreprise à l'entreprise. Cette homogénéité terminologique est une condition de la cohérence des différents tableaux de bord d'une entreprise entre eux, et c'est nécessaire pour faciliter pour faciliter les successions de personnes sur un même poste.³²

4. Indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de le comparer à des entreprises de même secteur.

La mesure quantitative de performance reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise. Elle permet de se comparer aux concurrents des entreprises référents sur le secteur.

Il faut souligner que les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers.

³² Ibid, p17.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

4.1. La rentabilité

La performance d'une entreprise peut s'apprécier de différentes façons. Elle peut s'exprimer par le taux de croissance du chiffre d'affaires, par les parts de marché, par sa position concurrentielle, etc. Derrière tous ces éléments se trouve l'idée que l'entreprise doit être rentable.

La rentabilité est généralement considérée comme l'une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements des entreprises. Elle est définie par le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Selon Hoarau (2008), « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultats ou de revenus pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise ». ³³

On distingue entre deux types de rentabilité en fonction de l'origine des ressources : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

4.1.1. La rentabilité économique ROA (Return on assets)

Appelée aussi «rentabilité nette de l'investissement », elle correspond à ce que les Américains et Britanniques appellent « Return On Investment » R.O.I en sigle. Elle mesure la rentabilité des capitaux investis et est déterminée uniquement avant impôt.

Les capitaux investis représentent les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assurer son activité. Ce sont les immobilisations et le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

C'est un outil qui permet de déterminer quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises du même secteur. Il est obtenu par la formule suivante :

³³ HOARAU Christian, « maitriser le diagnostic financier », 3 ème édition, revue fiduciaire, 2008, p.88

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}} \times 100$$

Cet indicateur donne des précisions concernant le rendement des actifs et les profits générés par ces derniers. L'entreprise passe par des difficultés quand cet indicateur diminue.

Il permet d'apprécier la capacité de la direction de l'entreprise à générer des bénéfices en partant des actifs et en faisant le bon choix dans les projets à investir. Il donne entre autre, un aperçu concernant les marges nettes et les rotations des actifs, qui constituent les facteurs clés de rendement.³⁴

4.1.2. La rentabilité financière et l'effet de levier financier

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires, elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de l'entreprise, ce ratio correspond à ce qui la comptabilité anglo-saxon appelé le « Return on equity » ou encore « ROE ». il se calcule comme suite :

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

D'après HOARAU «le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires.»³⁵

La différence entre la rentabilité économique et la rentabilité financière nous donne ce qu'on appelle l'effet de levier.

L'effet de levier explique le taux de rentabilité des capitaux propres en fonction du taux de rentabilité de l'actif économique et du coût de la dette.

L'effet de levier explique comment il est possible de réaliser une rentabilité des capitaux propres supérieure à la rentabilité économique.

³⁴ Ghozlene Oubya, Op.cit. P 28.

³⁵ HOARAU Christian, Op.cit.P91.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Le principe de l'effet de levier est le suivant : lorsqu'une entreprise s'endette et investit les fonds empruntés dans son outil industriel et commercial, elle obtient sur ce montant un certain résultat d'exploitation normalement supérieur aux frais financiers de l'endettement. Dans le cas inverse, ce n'est pas la peine d'investir, l'entreprise réalise donc un surplus, différence entre la rentabilité économique et le coût de l'emprunt sur la somme empruntée. Ce surplus revient aux actionnaires et majore la rentabilité des capitaux propres. L'effet de levier de l'endettement augmente donc la rentabilité des capitaux propres. D'où son nom.³⁶

L'effet de levier se calcule comme suit :

$$RF = RE + (RE - i) \times \frac{Df}{Cp}$$

Avec :

- RE : rentabilité économique
 - i : taux d'endettement
 - Df : Dettes Financière.
 - Cp : Capitaux propres.
- Si la rentabilité économique est supérieure aux taux d'endettement l'effet de levier est dit positif : L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- Si la rentabilité économique inférieure aux taux d'endettement l'effet de levier est dit négatif : la rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; ainsi plus l'entreprise s'endette plus la rentabilité des capitaux propres est diminuée.
- Si la rentabilité est égale aux taux d'endettement l'effet de levier est dit nul : l'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière, dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

4.2. La profitabilité

La profitabilité de l'entreprise peut être définie comme sa capacité à dégager des profits à partir de ses ventes, c'est l'un des critères favoris des investisseurs.

³⁶ Vernimmen p290-291.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

La profitabilité compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors-taxes de l'exercice comptable.

Elle est exprimée sous forme de ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaire hors taxes qui permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité et permet d'évaluer les résultats futurs.

Le taux de profitabilité est calculé comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}} \times 100$$

Lorsque cette profitabilité diminue, cela signifie que la rentabilité nette de l'activité économique décroît ou devient négative, ce qui laisse augurer du pire.

4.3. L'autofinancement

Il est un principe financier assez répandu selon lequel une entreprise devrait assurer son développement (c'est-à-dire en finançant uniquement ses investissements par ses résultats passés mis en réserve). Cette position semble correspondre simultanément à l'intérêt des dirigeants et des créanciers, et indirectement à celui des actionnaires.³⁷

L'autofinancement n'a pas une définition standard. Selon P. VERNIMMEN, «l'autofinancement représente le potentiel des capitaux que l'entreprise peut réinvestir dans son activité, à partir des excédents dégagés par son exploitation et ses calculs. Donc, en déduisant de la marge brute d'autofinancement les bénéficiaires mis en distribution ».³⁸

L'autofinancement est une ressource issue de l'exploitation de l'entreprise, une fois que les associés aient reçu leur rémunération (ou non, suivant la politique de dividende), il est reconverti dans les réserves de l'entreprise. Il devient donc une ressource à part entière pour l'entreprise et y restera pour assurer son financement : on dit que l'autofinancement a un caractère permanent.³⁹

³⁷ Vernimmen p810.

³⁸Sana, QARROUTE, « LIMITES DE L'AUTOFINANCEMENT ET IMPORTANCE DE L'ENDETTEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA COLAIMO » Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro : 8 Décembre 2019 P129.

³⁹ Ibid, p 130.

Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Il permet de maintenir l'autonomie des dirigeants de l'entreprise et il pourra contribuer au développement de l'entreprise en finançant son activité.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{L'autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes}$$

5. L'utilité des indicateurs de la performance financière

Pour évaluer avec précision la rentabilité de leurs activités, les besoins en trésorerie pour assurer la pérennité de celle-ci, le cycle d'exploitation des produits ou des services proposés sur le marché les entreprises doivent disposer d'indicateurs de performance financière. Les responsables sont en mesure de déterminer précisément les délais de paiements des clients et des fournisseurs, des données qui permettent d'estimer la santé financière de l'entreprise et cela grâce aux informations générées par le logiciel. Avec ces données, il est possible de comparer des résultats financiers de deux sociétés travaillant dans le même secteur d'activité.

Les indicateurs de la performance financière sont également indispensables pour améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise. Les chiffres peuvent indiquer les principales causes d'une baisse de rentabilité : absentéisme, insuffisance des moyens humains, problème d'organisation des équipes, sous-traitance, etc. A partir de ces données, les dirigeants d'entreprise pourront définir et appliquer des solutions pertinentes, identifier des marges de progression au sein des différents départements des sociétés. La mise en place de stratégie plus efficaces dans les produits et des services servants à accroître rapidement le taux de rentabilité.⁴⁰

⁴⁰ ISSAD SARAH, KACED SOUHILA, « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique » mémoire master en sciences de gestion spécialité finance d'entreprise, UMMTO, 2018 P 32-33.


Chapitre I : Fondements théoriques et notionnels sur la performance financière

Conclusion


La performance a toujours été la motivation première de toute entreprise, que ce soit à un niveau externe, ou elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, ou à un niveau interne, ou elle traduit la productivité des moyens mis en œuvre.

Ce chapitre, en premier lieu nous a permis d'appréhender la notion performance et ses différents types dont la performance financière ainsi que les indicateurs de performance financière. Il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des ratios et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la performance.

Afin, d'évaluer cette performance en fait appel à des outils et à des méthodologies relatifs issus de l'analyse financière dont nous allons voir dans le deuxième chapitre.



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



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

Introduction

La performance financière présente un aspect très important pour l'entreprise, elle est en quelque sorte une façade ou l'on aperçoit l'échec ou le succès de l'entreprise. Définis déjà au paravent dans le précédent chapitre comme étant la coordination entre les ressources mis en œuvre et les objectifs fixés afin d'aboutir une finalité jugée avec efficacité, efficience ainsi que pertinence. La performance financière est donc un suivi qui repose sur une mesure d'écarts par rapport aux objectifs fixés.

Elle doit être surveillé de près car elle reflète la santé de l'entreprise, rassure les investisseurs potentiels ainsi que toutes les parties prenantes, et permet de dégager des ressources supplémentaires pour améliorer en continue son développement. Evaluer la performance financière est capital.

L'appréciation de cette dernière se fait à travers une évaluation continue et durable, cette évaluation repose sur la mesure de la variation entre ce qui a été planifié et ce qui est réalisé, et cela en se basant sur une multitude d'outils et d'indicateurs financiers spécifique s'appelés les indicateurs de performance financières qui permettent d'examiner en profondeurs la situations financière de l'entreprise, ainsi de juger en bien ou en mal sa situation afin de continuer dans la même lancé ou en revanche procéder à des mesure correctives.

Dans ce deuxième chapitre nous allons aborder l'évaluation de la performance financière, en mettant en évidence les différents outils financiers ainsi que les multiples indicateurs utilisés, et enfin le processus global de mesure de la performance financière.

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

Section 01 : les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière

L'évaluation de la performance d'une entreprise s'effectue à travers des mécanismes clés, l'usage d'un ensemble un jugement sur la santé de l'entreprise.

L'utilisation de ces outils concourt à l'amélioration des résultats de l'entreprise, ils sont fiables et indispensable en vue d'atteindre un résultat et de saisir une réalité.

L'analyse financière présente une large panoplie d'outils, On présente ci-dessous quelques outils d'analyse qui sont les états financiers, le budget et les ratios.

1. Le budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui fait l'objet d'un suivi permanent, permettant de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles et de voir si les ressources budgétaires peuvent assurer toutes les opérations financières de l'entreprise. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée.

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

« Les budgets sont donc, avant tout, le chiffrage de couples objectifs-moyens, derrière le budget, chiffrage comptable et financier, il y a l'action planifiée, donc des plans d'action décrivant des buts poursuivis sur le court-terme et l'engagement prévu de moyens adéquats. »²

Lorsqu'on parle du budget, on parle d'une liste qui fournit un prévisionnel de tous les produits et charges. Il s'agit d'un plan servant de base à mesurer l'exploitation financière réelle de l'entreprise par rapport aux prévisions. Il assure une coordination interne entre les multiples fonctions, centres de responsabilités, donc entre les activités qui se déroulent dans l'entreprise.

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

² Henri Bouquin, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », EDICEF, 58 rue Jean-Bleuzen, 92178 VANVES Cedex, 1992, P16.

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

La procédure budgétaire ne peut en effet se clore que lorsque les objectifs et les moyens définis pour chacun sont compatibles entre eux et avec les attentes de la direction.³

2. Les états financiers

Un état financier est un document comptable synthétisant la situation financière d'une entreprise à un moment précis.

L'objectif des états financiers est de fournir des informations qui portent sur :

- La situation financière ;
- La performance financière ; et
- Les flux de trésorerie de l'entité.

La norme IAS 1 « présentation des états financiers » impose aux entreprises de présenter les états financiers au minimum une fois par an et en cas de modification de la date de clôture l'entité doit mentionner pour cet exercice.

- La raison de la modification de la durée de l'exercice
- L'impossibilité de comparer les chiffres des états financiers des exercices antérieurs et postérieurs.⁴

Donnant une représentation structurée des événements sous forme de tableau qui interprète financièrement l'activité de l'entreprise sous forme de : bilan, compte de résultat, tableau financier des ressources et des emplois, et de l'état des annexes. Ces documents décrivent de façon régulière et sincère les événements de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

2.1. Le bilan

Le bilan est une « photographique » instantanée du patrimoine « monnayable » (avoirs et dettes) de l'entité. Purement descriptif, il représente sa valeur à une date précise. Il s'agit d'une vue statique, influencée par les concepts juridiques de dettes d'une part, et de créances

³ Ibid. P19.

⁴ SMAÏL, BACHIR, « consolidation entre respect du cadre normatif et mise en œuvre selon le système comptable financier », thèse de doctorat, spécialité : audit et comptabilité. Université Djilali Liabess-Sidi-Bel Abbès, 2022, P24.

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

et bien d'autre part, cette perspective statique de la comptabilité conforme bien sa nature et sont objet : elle traduit a posteriori les performances monétaire résultant de l'action conjointe d'un ensemble de facteurs matériel, immatériel, humain ...etc. »⁵

Le bilan est un tableau récapitulatif de toute la situation patrimoniale de l'entreprise durant un exercice donné. Dans ce tableau est porté l'inventaire des emplois de toutes natures (réels, financiers et monétaires) dont dispose l'entreprise et l'ensemble des ressources qui ont permis le financement des emplois.⁶ Il peut être défini selon deux approches : l'approche patrimoniale ainsi que l'approche fonctionnelle ou économique :

- L'approche patrimoniale :

Comme son nom l'indique l'approche patrimoniale prend en considération le patrimoine de l'entreprise c'est-à-dire son actif ainsi que son passif. D'un cote les éléments de l'actif ayant une valeur économique positive, les éléments du passif quant à eux représente de même son patrimoine mais en négatif

- L'approche fonctionnelle ou économique :

Elle repose sur une analyse financière privilégiant le fonctionnement économique de l'entreprise. Elle repose sur l'analyse de l'équilibre **fonctionnel** à travers l'appréciation du Besoin en Fond Roulement (BFR), le Fond de Roulement (FR) et la Trésorerie Nette (TN).

2.1.1. Les grands éléments 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 en ont été faites :

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

⁵ Karine CERRADA, Yves DE RONGÉ, Michel DE WOLF, Michel GATZ, « Comptable et analyse des états financiers, de Boeck, 1 ère édition, 2014, P20.

⁶ BEKOUR Farida, « Polycopie du cours d'analyse financière » ummto, 2018, P12.

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

- Le côté gauche du tableau, appelé l'actif, mentionne les structurations de la valeur comptable à la date d'établissement du bilan, de l'ensemble des utilisations ou emplois de fonds qui ont été effectués.⁷

Tableau 02 : Le bilan comptable inspiré du formulaire CERFA

Actif	Passif
Capital souscrit non appelé	
Actif immobilisé <ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations incorporelles • Immobilisations corporelles • Immobilisations financières 	Capitaux propres <ul style="list-style-type: none"> • Capital social et réserves • Résultat de l'exercice • Autres fonds propres Provisions pour risques et charges
Actif circulant <ul style="list-style-type: none"> • Stocks hors TVA • Créances • Placements courts et disponibilités Dettes	Dettes <ul style="list-style-type: none"> • Emprunts divis et indivis • Avances et acomptes reçus • Dettes à court terme non financières
Comptes de régularisation	Comptes de régularisation
Total général	Total général

Source : Simon Parienté, Isabelle Martinez « Diagnostic financier de l'entreprise », Dunod, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, 2020 P 79.

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

- 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-marchand, et de réaliser le cas échéant un profit. À titre d'exemple d'immobilisations, citons les brevets,

⁷ Simon Parienté, Isabelle Martinez « Diagnostic financier de l'entreprise », Dunod, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, 2020 P 79.

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

les bâtiments affectés durablement à l'exploitation, les machines, les équipements, les participations dans des sociétés ;

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

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

- Les dettes qui sont l'ensemble des sommes qui doivent être payées à des tiers. Nous y trouvons entre autres des dettes vis-à-vis de banques ou d'autres institutions de crédit, des dettes vis-à-vis des fournisseurs...
- Les capitaux propres (ou fonds social dans le cas d'une ASBL) qui représentent la valeur comptable de l'excédent du total des actifs sur le total des dettes. 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.⁸

2.1.2. La présentation du bilan

La présentation du bilan fait ressortir :

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

⁸ Karine CERRADA, Yves DE RONGÉ, Michel DE WOLF, Michel GATZ, Op.cit. P 21

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

- Le cycle de financement et de gestion de la liquidité de l'entreprise reflété par la composition du passif de l'entreprise à savoir, les fonds propres et le passif non courant. La gestion de la liquidité est liée à la gestion de la trésorerie ;
- Le cycle d'exploitation (de gestion) reflété par le mode de gestion des stocks, des créances et des passifs courants ainsi que de la trésorerie.⁹

2.1.3. Les agrégats de l'équilibre financier du bilan

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

Ainsi, l'équilibre financier est déterminé par trois indicateurs à savoir :

- **Le fonds de roulement (FR)**

Le FR est défini comme le surplus des ressources permanentes (FP+DLMT) sur les besoins permanents (VI), c'est donc ce qui reste des ressources permanentes après le financement des besoins permanents. Cette marge de sécurité permet de financer une partie des besoins d'exploitations qui ne sont pas couverts par les ressources exigibles à court terme (DCT).

Le calcul du fonds de roulement se fait par deux méthodes :

- Le haut du bilan : la détermination du FR est suivant la formule de calcul ci-après

$$\mathbf{FR = CP_{ts} - VI}$$

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

C'est le surplus de capitaux permanents dégagé après le financement des besoins permanents.

- Le bas du bilan : ce calcul permet de mettre en évidence la partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par les DCT. Le calcul du FR par le bas du bilan se fait par la formule suivante :

$$\mathbf{FP = AC - DCT}$$

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

⁹ BEKOUR, Farida, Op.cit. P 14.

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

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

« Le BFR est un besoin net de financement sur opérations de gestion principalement et il est un besoin lié au fonctionnement de l'entreprise et au fait que les dénouements monétaires, sur flux de gestion, sont susceptibles d'être globalement défavorables à l'entreprise (d'avantage de produits à percevoir que de charges à payer) ». ¹⁰

Le calcul du besoin en fonds de roulement se fait par cette formule :

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

- Un BFR >0, signifie un manque de liquidité causer par l'importance des VE et des VR non couverte par les DCT.
- Un BFR <0, signifie que la valeur des stocks de l'entreprise et des créances est insuffisante pour rembourser la valeur de ces DCT.
- Un BFR=0, dans ce cas l'entreprise n'émet aucun besoin en FR vu que la totalité des DCT couvre tout juste les besoins d'exploitations à CT.

- **La trésorerie nette (TN)**

Selon B.Meunier-Rocher, la trésorerie est la résultante de plusieurs stratégies car elle est étroitement liée au FR ainsi qu'au BFR. La négligence de la gestion de la trésorerie par l'entreprise entraîne des problèmes de liquidités qui peuvent mener au dépôt du bilan. ¹¹

La trésorerie de l'entreprise est définie par l'ensemble des disponibilités servent l'entreprise à faire face à toute ses exigibilités à court terme et ses besoins immédiats.

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

$$\text{TN} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive Ou :}$$

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

2.2. Le compte de résultat

L'objectif de toute entreprise est de faire du PROFIT. Pour réaliser ce profit, l'entreprise produit et vend des biens et/ou des services à un prix qui doit lui permettre de couvrir ses propres

¹⁰Simon Parienté, Isabelle Martinez, Op.cit. P13.

¹¹BEKOUR Farida, Op.cit., P

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

achats et ses frais de toute nature. Ces différentes opérations sont enregistrées par le COMPTE DE RESULTATS (anciennement appelé compte d'exploitation ou encore compte de pertes et profits).¹²

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice .il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement .il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice/profit ou perte.¹³

Article L 123-13 du Code de Commerce : « Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice,.... Il fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice. Les produits et les charges classés par catégorie, doivent être présentés soit sous forme de tableaux, soit sous forme de liste. »¹⁴

Le compte de résultat regroupe donc sur un exercice comptable l'ensemble des enrichissements et des appauvrissements. Si les revenus sont supérieurs aux charges, l'entreprise est bénéficiaire. Il se décompose selon une triple distinction au niveau des opérations : celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation ; celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier ; celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

- **Le résultat d'exploitation** retrace l'activité courante de l'entreprise. C'est la différence entre les produits et les charges d'exploitation.
- **Le résultat financier** est la différence entre les produits et les charges financières. Dans le cas d'une entreprise endettée, les charges financières d'intérêts sont lourdes et le résultat financier sera très souvent négatif. Une entreprise qui a des excédents de trésorerie qui rapportent dégagent des revenus qui apparaîtront dans ses produits financiers.
- **Le résultat exceptionnel** retrace, le cas échéant, les opérations qui ne relèvent ni de l'exploitation, ni du financier comme par exemple la cession d'une immobilisation corporelle (immeuble, machine...). Une entreprise qui cède un

¹² Marc R. FIEVET «comptabilité générale & droit comptable » tome I p 01.

¹³ A. KADDOURI &A. MIMECHE, COURS de comptabilité financière, selon les normes IFS/IFRS et le SCF 2007. P 97

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

bel immeuble pour devenir locataire peut dégager une importante plus-value qui va rendre bien meilleur non seulement le résultat exceptionnel mais aussi le résultat de l'exercice. Cependant cela ne signifie pas obligatoirement que l'exploitation soit rentable ou que la cession de l'immeuble soit une bonne opération à long terme.

2.3. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre et d'analyser comment s'est formé le résultat d'une entreprise. Le seul montant du résultat ne suffit pas à donner un avis sur la situation financière de l'entreprise. Ce sont des soldes car ils représentent des différences entre des produits et des charges. Leur appellation d'intermédiaires fait référence à des « paliers » entre la production et le résultat.

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

Les soldes intermédiaires de gestion et leur construction sont facilement assimilables sous forme de tableau, ou bien sous forme d'éléments qui se succèdent.

Tableau 03 : présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion

Comptes	Ch/D	Pts/C
Productions vendue		+
Ventes de marchandises		+
Prestations fournies		+
Chiffres d'affaires (CA)		+
Production vendue		+
Production stockée	+	+

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

Production immobilisée		+
Production sur opérations à long terme		+
Production de l'exercice (X° de l'exercice)		+
Ventes de marchandises		+
Coût d'achat des marchandises vendues	+	
Marge commerciale (MC)	+	+
MC	+	+
X° de l'exercice		+
Consommation en provenance des tiers (CPT)	+	
Valeur ajoutée (VA)	+	+
VA	+	+
Subvention d'exploitation		+
Frais de personnel	+	
Impôts et taxes et versements assimilés	+	
Excédent ou insuffisance Brut (e) d'Exploitation EBE ou IBE	+	+
EBE/IBE	+	+
Produits d'exploitation/ de Gestion Courante (PtsGC)		+
Charges d'exploitation/ de Gestion Courante (ChGC)	+	
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAAP)	+	
Reprises sur amortissements et provisions (R/AP)		+

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

Transfert de charges d'exploitation		+
Résultat d'Exploitation Hors Charges et Produits Financiers (REHCPF)	+	+
REHCPF	+	+
Produits Financiers (PtsF)		+
Charges Financières (ChF)	+	
Dotations aux provisions Financières (DPF)	+	
Reprises sur Provisions Financières (RPF)		+
Transfert de charges financières		+
Résultat d'exploitation avec Charges et Produits Financiers (REACPF) ou bien Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)	+	+
Produits Exceptionnels (PtsEx)		+
Charges Exceptionnelles (ChEx)	+	
DAAP Exceptionnelles	+	
R/AP Exceptionnelles		+
Transfert de charges Exceptionnelles		+
Résultat Exceptionnelles (REx)	+	+
RCAI	+	+
Rex	+	+
Participation des Salariés aux fruits de l'entreprise	+	

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

Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS)	+	
Résultat Net de l'exercice (RN)	+	+

Source : cours polycopie d'analyse financière P103

➤ Les éléments du SIG

Le calcul des SIG se fait en plusieurs étapes, chaque solde calculé indique le résultat réalisé durant un exercice d'exploitation, on trouve neuf (9) soldes :¹⁵

- **Le chiffre d'affaires (CA)**

Est un indicateur de la capacité de l'entreprise à vendre ses produits. Il indique alors la force de vente et la position de l'entreprise sur le marché. Le CA est généré par toutes les ventes réalisées (produits finis, marchandises, déchets et rebuts, prestations fournies, etc.) et qui entraînent des recettes financières pour l'entreprise. En plus qu'il soit un indicateur de mesure de la force de vente de l'entreprise, il est aussi considéré comme un indicateur de la vocation de l'entreprise.

CA = ventes de marchandises + production vendue + prestations fournies

- **La production de l'exercice (X° de l'exercice)**

Ce solde est propre aux entreprises à vocation industrielle ou mixte. Il est l'indicateur de la production réalisée durant un exercice d'exploitation du (1/1/N au 31/12/N).

La production de l'exercice englobe tout ce que l'entreprise a réellement produit et vendu, de tout ce qu'elle a produit et qu'elle n'a pas pu vendre et donc stockée, et de ce qu'elle a produit et utilisée pour ses propres besoins, ce qui est dit de production immobilisée en plus de la production de l'entreprise sur des Opérations à long terme. On aura :

$X^{\circ} \text{ de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée} + \text{production sur opérations à long terme.}$

¹⁵BEKOUR Farida, Op.cit., P 104-110.

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

- **La marge commerciale (MC)**

Ce solde est propre aux entreprises à vocation commerciale ou mixte. Il constitue l'origine de création de richesse dans les entreprises ayant pour la seule activité la vente et l'achat en l'état.

Il est important dans ce cas de veiller à ce que cette activité soit une source de création de richesse et non pas comme une charge pour l'entreprise. L'activité commerciale vient donc soutenir l'activité de base. La MC est obtenue par la formule :

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

- **La valeur ajoutée (VA)**

Est un solde qui indique la richesse créée par l'entreprise et qui signifie le surplus de valeur créée par l'entreprise après la transformation des matières premières achetées et l'utilisation des autres approvisionnements, et ce qu'elle réalise comme marge par l'exercice d'une activité commerciale.

- **L'excédent Brut d'Exploitation (EBE)**

La VA dégagée sert d'abord à rémunérer les salaires qui sont directement liés à sa création ainsi que les impôts et taxes et versements assimilés. Il arrive que l'entreprise bénéficie de subventions qui lui permettent de renforcer sa VA pour couvrir ces deux charges (FP et Impôts et Taxes).

La différence entre la somme de la VA et des subventions d'exploitation et la somme des FP et des IT donne le solde d'EBE qui est un indicateur de la rentabilité économique de l'entreprise.

- **Le résultat d'exploitation hors charges et produits financiers (REHCPF)**

Le REHCPF est un indicateur de la performance économique de l'entreprise c'est-à-dire de la bonne ou non gestion courante de l'entrepris. Ce solde ne prend en considération que les charges et les produits de gestion courante dits aussi d'exploitation, il fait donc abstraction de la politique financière et des opérations exceptionnelles (acquisition et cession d'investissements).

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

- **Le résultat d'exploitation avec charges et produits financiers (REACPF) dit aussi de résultat courant avant impôt (RCAI)**

Le RCAI est un indicateur de la performance de la politique financière de l'entreprise. Ce solde est obtenu par l'intégration de toutes les charges financières, et produits financiers.

- **Le résultat exceptionnel (RExc)**

Est un solde qui n'est pas enchaîné c'est-à-dire qu'il est calculé indépendamment du RCAI et résulte de toutes les opérations hors exploitations. Il est obtenu par la différence entre toutes les charges exceptionnelles et les produits exceptionnels. Le RExc constitue une source d'enrichissement ou d'appauvrissement pour l'entreprise. Son interprétation est faite par la comparaison entre les charges et les produits exceptionnels.

- **Le résultat net de l'exercice (RNE)**

Ce solde indique la rentabilité générale de l'entreprise, il indique donc ce qui reste à l'entreprise après déduction de toutes les charges y compris l'IBS. Il est calculé par l'addition de ce qui résulte de l'activité d'exploitation et de l'activité exceptionnelle.

3. Les ratios de mesure de la performance financière

Un ratio est un rapport entre deux données financières exprimant un pourcentage, un nombre de jours... et utilisé comme un indicateur de gestion. Ainsi, le nombre de ratios que l'on peut utiliser varie donc à l'infini, aux gestionnaires de choisir les ratios les plus pertinents pour éclairer la gestion d'un établissement, les ratios étant des clignotants.¹⁶

Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité.

L'une des utilités des ratios les plus courantes est de s'en servir comme illustration d'information. C'est le coup d'œil de synthèse permettant de visualiser en un instant une évolution ou une situation.

¹⁶Pierre Paucher, Valentin Doligé, Rémi Prunier, Arnaud Vinsonneau, « Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux », 3^e édition DUNOD, 2020 p 439.

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

Un ratio peut être la valorisation d'un objectif, un outil de sécurité, d'alerte, une sorte de clignotant devant déclencher immédiatement une analyse et entraîner des décisions.

Les ratios permettent aussi des comparaisons soit interentreprises ou secteurs d'activité, soit à l'intérieur de l'entreprise : comparaison entre les produits, les fonctions, les activités, etc.¹⁷

L'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise. Mais leur élaboration est subjective : selon les auteurs, les entreprises, les banquiers ou les actionnaires, des ratios différents peuvent être calculés pour l'analyse d'un même problème.

3.1. Les ratios de rentabilité

La rentabilité s'exprime par un rapport dont le numérateur est une forme de résultat et le dénominateur, une forme d'activité ou une forme de moyens mis en œuvre pour obtenir le résultat.

La rentabilité s'exprime, d'une façon générale, par un rapport dont le numérateur est toujours une forme de résultat ou de performance et le dénominateur, des moyens ou des activités. Elle est toujours exprimée à partir de données en unités monétaires.¹⁸

La valeur ajoutée représente la richesse que l'entreprise réalise en exerçant son activité. Les ratios mesurant le partage de cette richesse mettent en relation la valeur ajoutée et les facteurs de rémunération qui l'ont créée : le personnel, l'État, les prêteurs, les actionnaires et enfin l'entreprise elle-même.¹⁹

Les ratios qui servent à mesurer la rentabilité de l'activité, on peut citer :

¹⁷ Jean Lochard, « les ratios qui comptent » 2^e édition, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles 2008, 61, Bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex, P31-35.

¹⁸ Ibid p59.

¹⁹ Dov Ogien, « Gestion financière de l'entreprise », 4^e édition, Collection : Maxi Fiches, Edition DUNOD, P77.

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

Tableau 04 : les différents ratios de rentabilité

Nature	Formules	Interprétations
Taux de croissance du résultat net	$\frac{(R_n - R_{n-1})}{R_{n-1}}$	L'évolution du résultat net permet de mesurer l'évolution de la rentabilité de l'entreprise
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{chiffre d'affaire HT}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer du résultat et à partir du chiffre d'affaires
Taux de marge commerciale	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{vente de marchandises HT}}$	Ratio qui s'applique uniquement aux entreprises commerciales et permet de les comparer avec celui des entreprises du même secteur
Taux de marge brute	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité d'exploitation à partir du chiffre d'affaires
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés
Rentabilité apparente de la main d'œuvre	$\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{effectif moyen}}$	Ratio qui permet de mesurer la création de richesse par salarié, qui doit être analysée d'une année sur l'autre et comparée par rapport à d'autres entreprises évoluant dans le même secteur d'activité

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

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

3.2. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme.²⁰

Les ratios de liquidité obéissent à la logique suivante : vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme (dans le cas contraire, on parle d'il liquidité).

Dans une optique restrictive, on parle de liquidité immédiate et l'on considère que les disponibilités présentes à l'actif doivent pouvoir permettre de couvrir les dettes financières à court terme. Ainsi, si le banquier demande le remboursement immédiat des crédits à court terme, la société pourra honorer ses dettes et ne risquera pas de se retrouver en situation de cessation de paiement.

Il existe trois ratios de liquidité :

- Ratio de liquidité immédiate = $\frac{\text{Disponibilités (dont VMP)}}{\text{Dettes financières CT}}$
- Ratio de liquidité courante = $\frac{\text{Créances clients} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes exploitation} + \text{Dettes financières CT}}$
- Ratio de liquidité générale = $\frac{\text{Stocks Clients} + \text{Dispo}}{\text{Fournisseurs} + \text{Dettes financières CT}}$

Il faut noter que le ratio de liquidité immédiate n'est jamais qu'une reformulation de l'indicateur de trésorerie nette : plutôt que de réaliser la différence entre les disponibilités et les dettes financières à court terme (comme c'est le cas pour le calcul de la trésorerie nette), on rapporte ces deux postes l'un à l'autre à l'aide d'un ratio (la liquidité immédiate). Cela signifie qu'une société qui a une trésorerie positive aura de facto une liquidité immédiate supérieure à 1, et réciproquement. Enfin, et c'est le point le plus important, l'analyste devra prêter attention au fait que ces ratios sont calculés sur des valeurs du bilan, c'est-à-dire pour un jour particulier, qui est celui de la clôture des comptes.

Une liquidité immédiate supérieure à 1 ne signifie pas que la société dispose, sur toute l'année, de cette même facilité. Il faut veiller au danger d'une application aveugle de ces règles

²⁰Source : Dov Ogien, « Gestion financière de l'entreprise », 4^{ème} édition, Collection : Maxi Fiches, Edition DUNOD, P77.

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

: l'objectif n'est pas qu'une société puisse à tout moment rembourser immédiatement ses dettes financières court terme, sinon, on voit mal l'intérêt de s'endetter...²¹

3.3. Les ratios de structure

Les ratios de structure servent à caractériser l'importance des différents postes dans le total du bilan.

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

Tableau 05 : les différents ratios de structure

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

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

3.4. Les ratios de solvabilités

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

²¹Christophe Thibierge, « Analyse financière » 6e Édition, VUIBERT, P60-61.

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

Deux ratios principaux sont utilisés Pour apprécier la solvabilité des entreprises qui sont les suivants²²: la solvabilité générale et l'autonomie financière.

$$\text{➤ Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{dette a court terme}}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il doit être supérieur à 1.

$$\text{➤ Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{totale dettes}}$$

Est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer les niveaux dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires.

3.5. Ratios de gestion et d'activité

Les ratios de gestions mesurent le degré d'efficacité avec lequel les différents éléments d'actifs de l'entreprise sont gérés. Ces ratios viennent compléter les ratios de structures en prenant en considération le volume d'activité de l'entreprise et en particulier en mesurant la vitesse de rotation des biens réels et des biens financiers. Ces ratios permettent le plus souvent de comparer l'encours moyen de certains éléments du bilan au flux qui permettent leur renouvellement, on détermine ainsi les ratios de rotation ou bien le délai moyen requis pour une rotation.

- Le ratio de rotation des stocks : le ratio de rotation de stocks mesure le nombre de fois que le stock a été renouvelé (vendu et remplacé) au cours de l'année. Ce ratio est un indicateur de qualité des marchandises en stocks et de l'efficacité des pratiques d'achats et de la gestion des stocks.

$$\text{Ratio de stock} = \frac{\text{stock moyen} * 365}{\text{cout d'achat} \pm \text{variation de stock}}$$

- Le délai de paiement des dettes fournisseurs : Le délai fournisseurs correspond au délai moyen de règlement aux fournisseurs, en tenant compte des délais qu'ils vous accordent. Plus ce délai est court, plus votre trésorerie souffre du manque de fonds dû

²² Issad Sarah, Kaced Souhila, essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise Electro-industrie d'Azazga 2011 à 2014. Mémoire de master en science de gestion, spécialité finance d'entreprise. UMMTO, 2017/2018, P51

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

à un règlement rapide. Vous pouvez être amené à solliciter des délais de paiement allongés, de façon à régler votre fournisseur, dans l'idéal, une fois votre vente client encaissée ou du moins vous rapprocher au plus près de ce délai. Attention toutefois, la loi impose entre professionnels un délai maximum de règlement des fournisseurs de 30 jours suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. En cas d'accord entre les parties, ce délai peut être plus long avec un maximum de 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

$$\text{Délai de règlement des dettes fournisseurs} = \frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{achats ttc}}$$

- Le délai moyen de recouvrement des comptes clients : Le délai moyen de recouvrement des comptes clients mesure le nombre moyen de jours qu'il faut aux clients pour payer leurs comptes et donne une indication de l'efficacité des politiques de crédit et de recouvrement en vigueur dans l'entreprise. Le résultat de crédit dont se sert l'entreprise est réaliste. Pour déterminer si le délai moyen de recouvrement des comptes clients est adéquat, il suffit de le comparer aux modalités de crédit que vous offrez à vos clients. Par exemple, si vous donnez à vos clients 30 jours pour payer leur facture et que votre délai moyen de recouvrement des comptes clients est de 45 jours, il y a un problème ; en revanche, si le délai moyen est inférieur à 30 jours c'est une bonne nouvelle.

$$\text{Délai de recouvrement créances clients} = \frac{\text{créance client} * 360}{\text{chiffre d'affaire TTC}}$$

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

Section 02 : Le tableau de bord

Pour que le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise s'effectuent dans les bonnes conditions les managers ont besoin de disposer des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Ce dernier est un instrument de mesure fiable et recueillant toute la confiance des décideurs.

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord.

1. Origines et définitions de la notion de tableau de bord

1.1. Origines

La notion du tableau de bord est apparue vers les années 40 aux Etats-Unis. A cette époque, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Avec le développement de méthodes de gestion américaines au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.²³

1.2. Définitions

Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;

²³Rafika BOURAIB, « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. » mémoire de magistère en sciences économiques UMMTO, 2015, P35.

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

- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.²⁴

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

Selon le Petit Robert le tableau de bord est « ...présentation des principaux renseignements représentatifs de la marche de l'entreprise, de la situation économique d'une nation ». Le début de cette définition sous-tend la notion d'indicateurs pertinents de gestion.²⁵

Le lexique de gestion de Dalloz, dans sa 5^{ème} édition, il définit le tableau de bord, comme étant une « représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entrepreneurs, gouvernements...) pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou projections ». ²⁶

Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». ²⁷

Selon A. FERNANDEZ « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ». ²⁸

Le tableau de bord est un outil de communication, il permet de faire dialoguer les différents acteurs de l'entreprise par les informations « transverses » qu'il contient. Ce document unique de synthèse, logique, ingénieusement structuré, judicieusement documenté et

²⁴ Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gerard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, édition Gualino, 2004, EJA-Paris, P105.

²⁵ Roger Aim, « Indicateurs et tableaux de bord », édition AFNOR, 2011, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, P3.

²⁶ Ibid, P3.

²⁷ H .BOUQUIN, « le contrôle de gestion » édition DUNOD, 2001, p397-398.

²⁸ A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord, » Paris, Éd. d'organisations, 2015, P. 178.

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

illustré par des tableaux, des graphiques et des courbes permet de visualiser et de comprendre rapidement l'état d'une situation.²⁹

2. Utilité, objectifs et rôles du tableau de bord

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotant...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).³⁰ Il permet de :

- Piloter des activités et des projets ;
- Contrôler des dépenses ;
- Respecter des budgets ;
- Analyser des tendances.

Sa mission est de contenir à l'instant T, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.

L'objectif du tableau de bord comporte deux volets distincts :

- **Côté reporting** (une vision verticale des résultats): il permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus, et de dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- **Côté action** (pilotage) (une vision multidimensionnelle) : les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions, ou de corriger des actions déjà entreprises.

Or, Selon Anthony, l'objectif du tableau de bord est : «de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)»³¹

De manière idéale, un tableau de bord devait :

²⁹ Roger Aim, Op.cit. P XVIII.

³⁰ Ibid. P6.

³¹Mellah Safia, «Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ », Revue finance et marchés 2019, Université de Mostaganem- Algérie. P46.

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

- Permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Aider à la prise de décision en donnant des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles, par la connaissance des points faibles qui doit obligatoirement compléter par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme.
- Permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.

3. Les Différents types des tableaux de bord

Le tableau de bord, constitué d'informations destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'actions pour influencer sur les résultats.

Le déploiement d'objectifs s'exerce sur trois horizons : stratégique, budgétaire et opérationnel. Il existe des tableaux de bord adaptés à chaque niveau : le tableau de bord stratégique ou balanced scorecard, le tableau de bord de gestion, le tableau de bord opérationnel.

3.1. Le tableau de bord stratégique (balanced scorecard)

R.S. Kaplan et D.P. Norton ont développé le balanced scorecard qui a pour vocation de construire un système de mesure performant et équilibré : performant, car il permet de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats et met en évidence les relations de cause à effet entre performance opérationnelle et résultat stratégique ; équilibré, car il décline la stratégie de l'entreprise sur quatre perspectives : la perspective financière bien sûr, celle des clients mais également les perspectives indispensables au pilotage de la performance attendue : celle des processus internes et celle de l'apprentissage et de la croissance.³²

Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

³²Xavier Bouin, François-Xavier Simon, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Collection : Fonctions de l'entreprise, édition DUNOD 2015, P101.

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

3.2. Le tableau de bord de gestion

Appelé aussi tableau de bord budgétaire permet de suivre et d'analyser les performances de l'entreprise. Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. Il mesure les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui s'est réellement passé

L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

3.3. Le tableau de bord opérationnel

Il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action - exemple : nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, taux de décroché pour un call-center, gestion de projet, tableau de bord de gestion pour le suivi budgétaire, gestion des risques, etc.

Piloter son entreprise devient "Agile" la réactivité est un facteur clé de succès. Avec ces outils d'aide à la décision, il est aisé de mettre en œuvre des actions correctives appropriées si la situation l'exige.³³

4. Le tableau de bord prospectif (le TBP)

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

Selon R.KAPLAN et D.NORTON « le TBP constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminent relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets ».³⁴

Toutefois, le TBP donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management.

³³<https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord>

³⁴ ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON " le tableau de bord prospectif", Edition d'Organisation 1998, P31.

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

Mieux elles connaîtront le TBP, mieux les entreprises pourront l'utiliser pour :

- Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- La faire connaître à toute l'entreprise : identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- Assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

Le TBP permet aussi à l'entreprise d'intégrer la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle. Il sert de cadre à l'apprentissage opérationnel. C'est l'élément le plus novateur du système. Il permet en effet aux dirigeants de capitaliser les enseignements des actions menées et il comble le vide dont pâissent la plupart des systèmes de management, qui n'offrent pas de procédure systématique pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

Bien construit, un tableau de bord prospectif est la boussole qui guide l'entreprise. Il doit être fondé sur une série de relations de causes à effet dérivées de la stratégie, comprenant notamment des estimations sur les temps de réaction et le degré de corrélation entre les indicateurs.³⁵

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme. Les indicateurs du TBP leur permettent de :

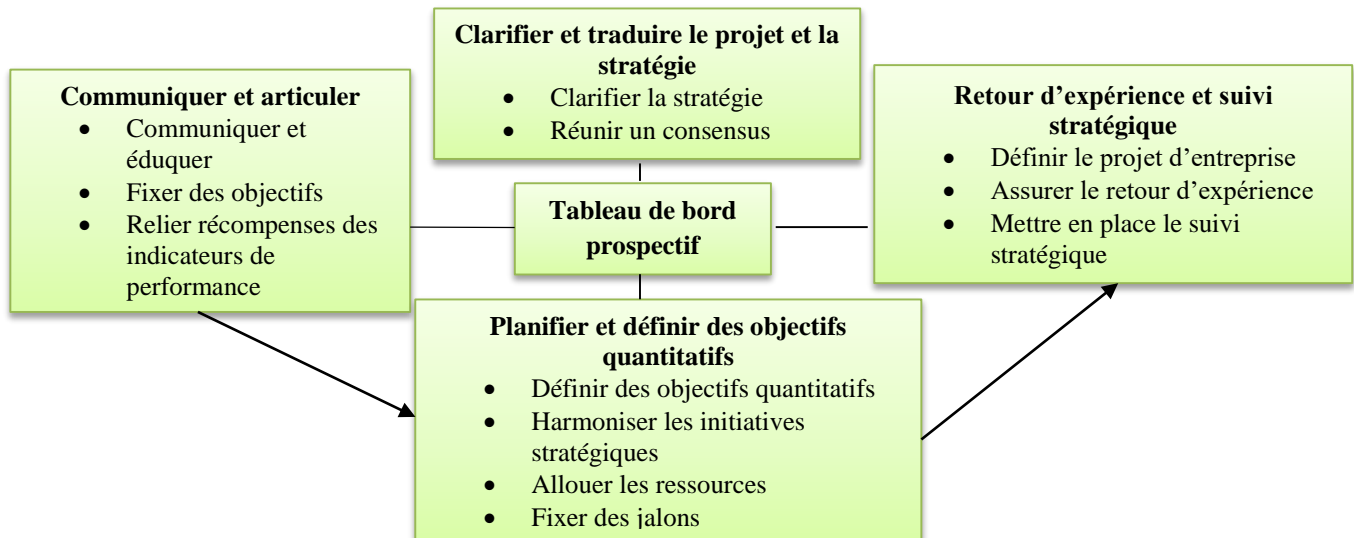
- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.³⁶

³⁵ Ibid. P29.

³⁶ Ibid. P22.

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

Figure 02 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



Source : ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON “ le tableau de bord prospectif”, Edition d'Organisation 1998, P23.

Le TBP décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel.

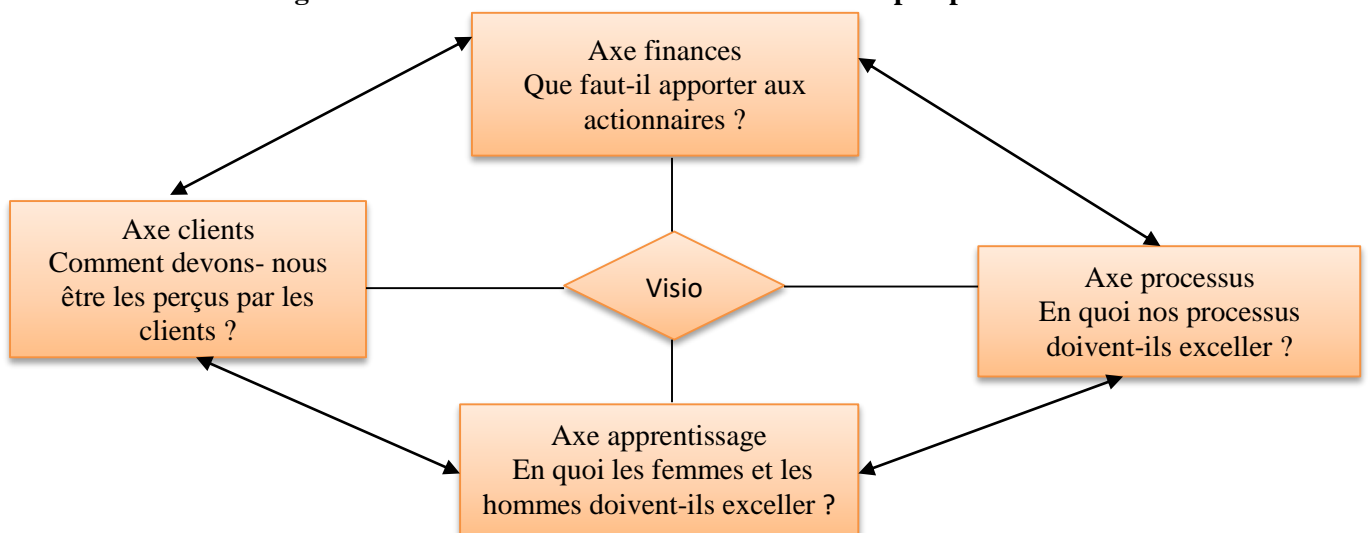
- **L'axe financier** : le TBP s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Cet axe est indispensable pour évaluer les effets économiques des actions passées. C'est l'élément le plus traditionnel, il comprend différentes mesures : la rentabilité, la capacité à dégager des liquidités, l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution de l'activité.
- **L'axe client** : grâce à cet axe du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments cibles. Il définit des indicateurs montrant la satisfaction et la fidélité des clients, l'évolution de la clientèle, la pertinence de la prestation délivrée.
- **L'axe processus internes** : permet de définir les processus clés de l'entreprise. Ce sont les processus qui ont une influence déterminante sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. Il s'agit ensuite de choisir les indicateurs permettant de piloter ces processus. Ces indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et de la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

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

- **L'axe apprentissage organisationnel** : Comme les entreprises ne peuvent atteindre leurs objectifs de long terme avec leurs processus internes, leurs technologies et leurs capacités actuels, l'axe apprentissage organisationnel doit permettre l'implantation et le suivi des infrastructures nécessaires pour la performance à long terme, à partir du suivi des savoirs et des compétences.³⁷

Les questions auxquelles les axes de mesures doivent répondre sont résumées dans le schéma suivant :

Figure 03 : les axes de mesure du tableau de bord prospectif



Source : Patrick IRIBARNE « les tableaux de bord de la performance » édition DUNOD 2003, P 69.

➤ Les avantages du tableau de bord prospectif

Les bénéfices d'un Tableau de Bord Prospectif peuvent se résumer de la façon suivante :

- Le Tableau de Bord Prospectif permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation. Le Tableau de Bord Prospectif fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- La méthodologie facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation.
- Le concept du TBP permet un retour sur la stratégie et une capitalisation par un retour d'expérience.

³⁷ Thierry, Nobre, «MANAGEMENT HOSPITALIER : DU CONTRÔLE EXTERNE AU PILOTAGE, APPORT ET ADAPTABILITÉ DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », revue comptabilité contrôle audit, 2001, P133.

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

- Le TBP permet de passer d'une quantité d'information importante à l'essentiel.

5. Les étapes de création d'un tableau de bord

Parmi plusieurs démarches de réalisation d'un tableau de bord, la démarche GIMSI qui est structurée selon 10 étapes bien identifiées et classées en 4 phases thématiques :

- **Phase 01 : identification**

Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention.

- ✓ **Étape 01 : Environnement de l'entreprise** : au cours de cette étape, l'entreprise sera identifiée en termes de marché, stratégie, et le management. Afin de contrôler la finalité, mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel, et évaluer les difficultés et le degré de coopération.
- ✓ **Étape 02 : Identification de l'entreprise** : l'étude est concentrée sur la structure de l'entreprise, dont il faut identifier ces processus cibles, les activités concernées, les acteurs et aussi les groupes de travail.

- **Phase 02 : conception**

Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance.

- ✓ **Étape 03 : Définition des objectifs** : le choix des objectifs les plus adaptés pour prendre des décisions, à partir d'une analyse des critères d'un «bon objectif », et une méthode efficace pour les sélectionner.
- ✓ **Étape 04 : Construction du tableau de bord** : pour réaliser un tableau de bord cohérent, il faut analyser sa structure et notamment la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.
- ✓ **Étape 05 : Choix des indicateurs** : un décideur doit choisir un bon indicateur adapté aux besoins, un indicateur utilisable en temps réel, mesurer un ou plusieurs objectifs, induire l'action, et constructible...etc.
- ✓ **Étape 06 : La collecte d'information** : une fois les indicateurs choisis, le décideur les construit avec les informations à leur disposition.

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

- ✓ **Etape 07 : Le système de tableau de bord** : le décideur et son tableau de bord sont intégrés dans l'organisation. Cette étape est une collection des différents tableaux de bord de l'entreprise afin d'assurer la cohérence globale.
- **Phase 03 : mise en œuvre**

La technologie est au service des utilisateurs de terrain.

- ✓ **Etape 08 : Choix de progiciel** : adapter une méthode d'évaluation des outils en fonction des propres besoins de l'entreprise, tels que la qualité du support technique, la souplesse de configuration et le coût des licences.
- ✓ **Etape 09 : Intégration et déploiement de la solution** : tenir compte des caractéristiques spécifiques de l'intégration de progiciel dans l'entreprise.
- **Phase 04 : Amélioration permanente**

Le système correspond-il toujours aux attentes ?

- ✓ **Etape 10 : l'audit du système** : un décideur doit assurer périodiquement la cohérence du système de tableau de bord avec les nouveaux besoins de l'entreprise.³⁸

³⁸ Mellah Safia, Op.cit P 46-47.

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

Section 3 : Les étapes de la mise en place (le processus) de système d'évaluation de performance et les méthodes d'évaluation

L'évaluation financière d'une entreprise ou d'un projet est un processus fondamental de la gestion, elle s'inscrit dans un processus séquentiel dont l'observation fait appel à des concepts et à des modèles relevant de la théorie des organisations.³⁹

1. Le processus d'évaluation de l'entreprise

La valorisation finale d'une entreprise est la conclusion d'un processus d'évaluation qui s'effectue en plusieurs étapes. Selon PALARD « L'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou du mode de consolidation des filiales au sein d'un groupe. »⁴⁰ Nous présenterons dans ce qui suit les principales étapes nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.

✓ Etape 01 : collecter l'information

Cette première étape est une phase de prise de connaissance globale de l'entreprise en collectant des informations disponibles sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir de données publiques (comptes publiés, rapports de gestion, articles de presse) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Ces informations constituent la matière première de toute évaluation d'entreprise. Elles servent à analyser le portefeuille de produits ou de services.

✓ Etape 02 : effectuer un diagnostic économique de l'entreprise

En utilisant les informations collectées dans la première étape un diagnostic d'entreprise peut être effectué. Ce diagnostic sert avant tout à comprendre le "business model" d'une entreprise ou d'un groupe, d'un point de vue stratégique et financier.

³⁹Jean-Jacques Pluchart, Latifa Barbara, « VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIONNISTE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE », revue de recherche en sciences de gestion, ISEOR, 2014, P 50-51.

⁴⁰ PALARD, Jean-Etienne., I MBERT, Franck. Guide pratique d'évaluation d'entreprise. Paris : Editeur Eyrolles, 2013, P .77.

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

- **Le diagnostic stratégique** : L'objectif du diagnostic stratégique est d'étudier l'environnement externe et les conditions de développement d'une entreprise sur son marché à partir du business model. Ce diagnostic permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Il existe plusieurs outils du diagnostic stratégique : l'analyse SWOT, la matrice BCG, les cinq forces de Porter, etc.
- **Le diagnostic financier** : Sur le plan financier, l'objectif est d'identifier et d'analyser les déterminants de la performance économique et financière d'une entreprise à long terme. L'analyse financière ayant pour objectif de retrouver, au-delà des chiffres, la réalité économique de l'entreprise, il est indispensable de réfléchir à cette réalité et sur la façon dont elle est plus ou moins bien fidèlement traduite par les chiffres avant de se lancer dans l'étude des comptes.

✓ **Etape 03 : choisir la bonne méthode d'évaluation**

L'évaluateur doit sélectionner parmi les différentes méthodes d'évaluation celles à retenir pour valoriser l'entreprise et justifier également les méthodes d'évaluation à écarter. En effet, le choix de telle ou telle méthode dépend de plusieurs facteurs : les caractéristiques de l'entreprise, l'objectif des repreneurs et l'horizon d'investissement. Mais ce choix dépend également de la disponibilité des données ou des conditions de marché au moment de l'évaluation. Selon PALARD et al, les méthodes d'évaluation sont en général classées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées : ⁴¹

- **l'approche patrimoniale** : qui est fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables ;
- **la méthode actuarielle** fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash flows au coût du capital ;
- **l'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente (put) dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

✓ **Etape 04 : élaborer un business plan**

⁴¹ Ibid. P78.

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

Le business plan est un document écrit permettant de formaliser un projet d'entreprise. Les méthodes actuarielles nécessitent d'élaborer un business plan et d'évaluer le montant des synergies potentielles en cas de rapprochement avec un autre groupe. Le business plan s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses liées à l'évolution des cash flows, à la croissance du BFR ou aux dépenses d'investissement.

✓ **Etape 05 : déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation**

En fonction des méthodes d'évaluation retenues, un certain nombre d'hypothèses à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation doivent être effectués pour obtenir la valorisation finale de l'entreprise.

✓ **Etape 06 : construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur**

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

Les méthodes d'évaluation ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs. À ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.⁴²

Il existe trois manières de construire cette fourchette :

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

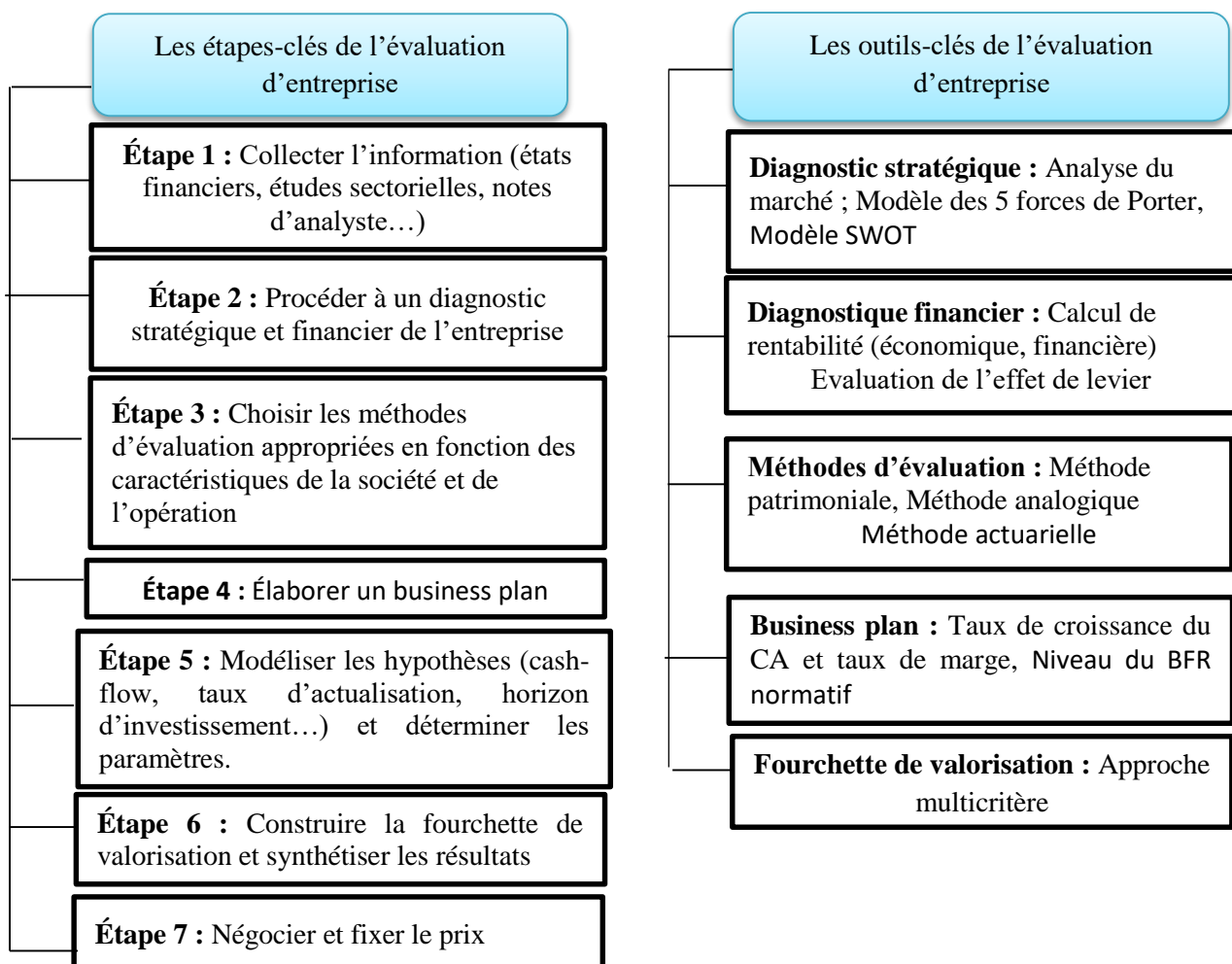
✓ **Etape 07 : Négocier et fixer un prix de cession**

⁴² Ibid. P79.

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

La phase de négociation peut débuter après avoir passé des six premières phases. Cette étape fait généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

Figure 04 : les étapes et outils-clés du processus d'évaluation



Source : PALARD Jean-Etienne., IMBERT Franck, Guide pratique d'évaluation d'entreprise, Éditeur Eyrolles. Paris.2013. p. 80.

2. Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation qui permettent de mesurer la performance financière d'une entreprise. Dans notre cas, on a choisi 2 modèles d'évaluation qui sont : ⁴³

⁴³ Issad sarah, Kaced souhila, mémoire de master en science de gestion, spécialité finance d'entreprise. « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise électro=industrie Azazga ».2017/2018. P58-60.

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

2.1. Modèle Altman

C'est un modèle qui permet la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir des ratios comptables. En 1968, Edward ALTMAN a développé ce qui est nommé le Z score (Zs) qui porte 5 ratios comptables. Selon KHOURY Paul, la fonction de Z score est calculée comme suit :

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + X5$$

Avec :

X1 : Fonds de roulement / Actif total.

X2 : Réserves / Actif total.

X3 : Excédent brut d'exploitation / Actif total.

X4 : Capitaux propres / Total des dettes.

X5 : Chiffre d'affaires / Actif total.

Le résultat obtenu est apprécié comme suit :

- $Zs > 3$: l'entreprise est saine, c'est-à-dire l'entreprise a peu de chance faire Défaut.
- $1,8 < Zs < 3$: l'entreprise est dans la zone neutre.
- $Zs < 1,8$: l'entreprise est potentiellement en défaillance (zone dangereuse), dans ce cas

L'entreprise subis des difficultés financières ce que va engendrer sa faillite.

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

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

« EVA est égale à la différence entre le résultat d'exploitation ou opérationnel après impôt et la rémunération des capitaux engagés (capitaux investis) dans l'exploitation aux couts moyens pondérés du capital ».

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

Selon DENGLOS Grégory, la fonction de l'EVA peut s'écrire comme suit :

$$\text{EVA} = \text{RNE} * (1 - t) - \text{CE} * k$$

Avec :

RNE : Résultat Net d'Exploitations retraité ;

t : taux d'imposition ;

CE : Capitaux Engagés ;

K : cout moyens pondérés du capital ;

Le résultat net d'exploitation est le résultat économique tiré de l'exploitation après amortissements. De très nombreux retraitements sont opérés pour établir ce résultat économique.

Selon KHOURY Paul, l'EVA peut aussi être égale à :

- **EVA = RAO net d'impôts – Cout des capitaux investis**

Avec : RAO : Résultat d'Activité Ordinaire ;

Les capitaux investis ou engagés sont le plus souvent définis à partir de la somme des fonds propres et des dettes financières nettes.

- **Capitaux investis = capitaux propres + Dettes**

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers.

« EVA correspond à un superprofit, c'est-à-dire à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée. Autrement dit, une entreprise créera de la richesse que si son EVA est positive. À l'inverse, une entreprise détruit de la valeur lorsque son EVA est négative ». Donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

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

Selon CABY et al, l'objectif principal à atteindre est donc la maximisation de l'EVA. Elle permet de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissantes, plus ils sont performants et leurs projets d'investissements soient rentables.

2.3. Le modèle de la stratégie de la valeur McKinsey⁴⁴

Dans leur ouvrage. Valuation : Measuring and Managing the value of companies, trois représentants du cabinet McKinsey, T. Copeland, T.Koller et S.Murrin (1994), considèrent que la Valeur d'une entreprise se scinde en deux composantes. Celles-ci, exprimées par l'égalité ci-dessous, permettent de bien comprendre quelles sont les forces économiques sous-jacentes qui font la valeur d'une société.

Valeur de l'entreprise

- = valeur actuelle du cash
- flow disponible pendant la période de prévision explicite
- + valeur du cash
- flow après la période de prévision explicite ou valeur terminale

L'évaluation comprend trois étapes : la prévision du cash-flow disponible, l'estimation du cout du capital et l'estimation de la valeur terminale.

2.3.1. La prévision du cash-flow disponible

Il s'agit du cash-flow total (réel) après impôt dégagé par la société. Il est égal au résultat d'exploitation après impôt et avant frais financiers net operating profit after tax ou NOPAT) diminué de la variation des besoins en fonds de roulement et des investissements équipement + renouvellement) réalisés au cours de la période. Soit :

$$CFDt = REt + Dot Am et Pro - \Delta BFRt - It$$

Avec :

CFDt= le cash-flow disponible de la période t,

REt= le résultat d'exploitation après impôt et avant frais financiers de la période t,

⁴⁴ Jerome CABY, Gerard HIRIGOYEN « La création de Valeur de l'entreprise » 2 ème édition, Economica, p21-23

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

Dot Am et Pro= les dotations aux amortissements et provisions,

ΔBFR_t = la variation des besoins en fonds de roulement de la période t,

I_t = les investissements (équipements et renouvellement),

2.3.2. L'estimation du cout du capital

Le cout du capital (k_c) est le taux d'actualisation qui permet de convertir les cash-flows disponibles attendus en une valeur actuelle aux yeux des investisseurs. Il est égal au cout moyen pondéré des sources de financement de l'entreprise et s'exprime par l'égalité :

$$k_{ct} = k_{et} * \left(\frac{E_t}{V_t} \right) + k_{dt} * (1 - \pi) * \left(\frac{D_t}{V_t} \right)$$

Où :

K_{ct} = le cout moyen pondéré du capital en t,

V_t = la valeur de marché de l'entreprise en t ($V_t = E_t + D_t$),

E_t = la valeur de marché des fonds propres,

D_t = la valeur de marché des fonds empruntés,

k_{et} = le cout des fonds propres en t estimé par la formule du MEDAF,

k_{dt} = le cout des fonds empruntés avant impôt,

π = le taux d'impôt sur les sociétés.

2.3.3. L'estimation de la valeur terminale

Elle représente le plus souvent un pourcentage important de la valeur totale, celui-ci pouvant osciller entre 56% et 125% selon les estimations du cabinet McKinsey (T.Copeland, T.Koller et J.Murrin, 1994).

Ces pourcentages élevés ne signifient pas que la plus grande partie de la valeur naitra au cours de la période postérieure à l'horizon de prévision. Ils s'interprètent seulement par le fait que les encaissements des premières années sont plus qu'absorbés par les décaissements liés des besoins en fonds de roulement et des investissements ; ces derniers devant engendrer a terme une augmentation des cash-flows.

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

Plusieurs méthodes existent pour mesurer la valeur terminale. Nous en retiendrons trois fondées sur les techniques de cash-flows actualisés :

- la prévision longue explicite, comme son nom l'indique, consiste à effectuer une prévision explicite sur une très longue période (75 ans ou plus) en négligeant la valeur terminale qui est d'ailleurs insignifiante. Cette technique simple dans son principe rend compte de l'avenir de la société tel qu'on le prévoit réellement ;
- la technique de la croissance perpétuelle du cash-flow disponible repose sur la formule suivante :

$$\text{valeur terminale } t = \text{CFD}_{t+1} + \frac{1}{k_c - g}$$

Avec :

CFD_{t+1} = le niveau normalisé de cash-flow disponible au cours de la première année suivant la période de prévision explicite,

k_c = le coût moyen pondéré du capital,

g = le taux de croissance perpétuel attendu du cash-flow disponible avec ($g < k_c$).

Cette technique est identique à la précédente dans la mesure où l'on prévoit que le cash-flow disponible de la société croît à un taux annuel constant. La formule n'est qu'une simplification algébrique de celle de la croissance perpétuelle.

La troisième technique repose sur la formule de la croissance perpétuelle du cash-flow disponible, mais exprimée cette fois en termes de facteurs de création de valeur, soit :

$$\text{valeur terminale } t = (\text{RE}_{t+1} + 1 * \frac{1 - \frac{g}{r}}{k_c - g})$$

Avec :

RE_{t+1} = le résultat net d'exploitation avant frais financiers de la première année suivant la période de prévision explicite.

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

g = le taux de croissance perpétuel attendu de RE

r = le taux attendu de rendement de l'investissement net supplémentaire,

La technique du facteur de création de valeur donne un résultat identique à celui obtenu avec la formule de croissance perpétuelle du cash-flow car les dénominateurs sont identiques et le numérateur exprime le cash-flow disponibles en termes de facteurs clés de création de valeur.

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

Conclusion

« L'importance pour un système de mesures, ce n'est pas ce qu'il est, mais ce qu'il fait faire ». ⁴⁵


Dans ce chapitre nous avons abordé les outils et le processus d'évaluation de la performance financière de l'entreprise.

En premier lieu, nous avons présenté les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière, Il s'agit d'une appréciation de la performance financière à partir des états financiers, le budget et les ratios et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la mesure de la performance.


En deuxième lieu, nous avons traité le tableau de bord qui est considéré comme un outil d'évaluation de la performance de l'entreprise, il permet au manager de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise et savoir quelles actions il doit entreprendre pour atteindre ses objectifs fixés au préalable.

Enfin, dans la troisième section, nous avons abordé le processus de la mission d'évaluation qui est une série d'étapes ainsi que les deux méthodes d'évaluation Altman et EVA qui permettent à l'entreprise de prévoir sa situation financière.

⁴⁵ : ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON. Op. Cit.



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



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

Introduction

Dans le cadre de la première partie nous avons présenté les développements théoriques concernant la performance financière de l'entreprise ainsi que les différents outils et indicateurs de sa mesure et dans le but d'approfondir notre étude et pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grande utilité.

En effet, l'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera la SONELGAZ Direction de distribution de Tizi-Ouzou, qui est l'une des plus grande entreprises publiques en Algérie et où la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économique actuel, de plus complexe.

Dans cette étude, nous allons présenter et analyser les documents comptables tels que les états financiers, des tableaux des soldes intermédiaires de gestion et les tableaux de bord des années 2018,2019,2020 tout en déterminant les différents indicateurs d'équilibres financiers dont le FR, BFR et la TN. Ensuite nous allons analyser les ratios que nous avons abordés auparavant et qui nous permettront de porter un jugement sur la situation financière de cette entreprise et sa performance financière.

En dernier lieu, on a choisi deux méthodes essentielles des modèles d'évaluation pour évaluer cette performance.

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

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

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

1. Historique de la SONELGAZ

SONELGAZ joue un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays, elle 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.

L'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » a été créé en 1947, » par l'abréviation EGA, qui a été au début du 20ème siècle sous forme de 16 sociétés qui se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie centrale d'éclairage par le Gaz) et la société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz est confié à l'EGA à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étapes dans son développement :

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

L'ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et la création de cette société. 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).

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

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

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

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

SONELGAZ 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 donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification.

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

INEGRA pour le génie civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

KANAGAZ pour la réalisation des réseaux à gaz.

Et AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

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

- **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), sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

La nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la

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

personnalité morale et une autonomie financière est confirmée par Le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995.

- **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. 09 filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.
- SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.
- SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.
- SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.
- **En2011 : Amendement des statuts de SONELGAZ**

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

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

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

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

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

2. Organisation générale du groupe SONELGAZ

Pour une gestion performante, le groupe est doté d'un :

2.1. Comité exécutif

Il est Chargé Stratégiques et des politiques générales relatives aux C'est l'organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Présidé par le PDG du groupe SONELGAZ, il est composé de cadres dirigeants responsables de fonctionnaires stratégiques au niveau de la

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

direction générale du groupe ainsi que les administrateurs délégués chargés des pôles métiers de base, travaux et métiers périphériques.

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

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

2.2. L'assemblée générale

Elle est composée de représentants de l'Etat, à savoir :

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

Présidée par le ministre chargé de l'énergie, l'assemblée générale se réunit une fois par an au mois, pour statuer entre autre sur :

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

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

2.3. Le conseil d'administration

Est composé des membres suivants :

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

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

Le conseil se réunit sous la présidence du PDG de SONELGAZ 04 fois par an, pour examiner et approuver entre autre :

- Le budget, les projets de bilan social et des comptes résultats.
- Les concours bancaires et finances.
- La rémunération des cadres dirigeants.

2.4. Le comité d'audit

C'est une instance indépendante qui a pour mission principale de se prononcer sur la qualité de la gestion de SONELGAZ, indépendamment de l'avis du PDG du groupe. Sa création traduit la volonté d'être un groupe transparent dans ses processus de gestion.

Composé de 04 membres nommés par le conseil d'administration. Il s'assure de la pertinence des méthodes comptables adoptées et examine les budgets ainsi que le plan d'audit interne du groupe.

2.5. Comité de coordination groupe

Il est dédié à la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du groupe. Il tient au moins 01 réunion par trimestre pour traiter les tableaux de bord trimestriels ainsi que, des grandes orientations budgétaires et d'investissements.

3. Les activités du groupe SONELGAZ

SONELGAZ est composée de 03 branches d'activités :

3.1. Activité de production

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production, qui consiste à transformer l'énergie

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

calorique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique, jusqu'à sa mise en disposition au consommateur final.

3.2. Activité de transport

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

3.3. Activité de distribution

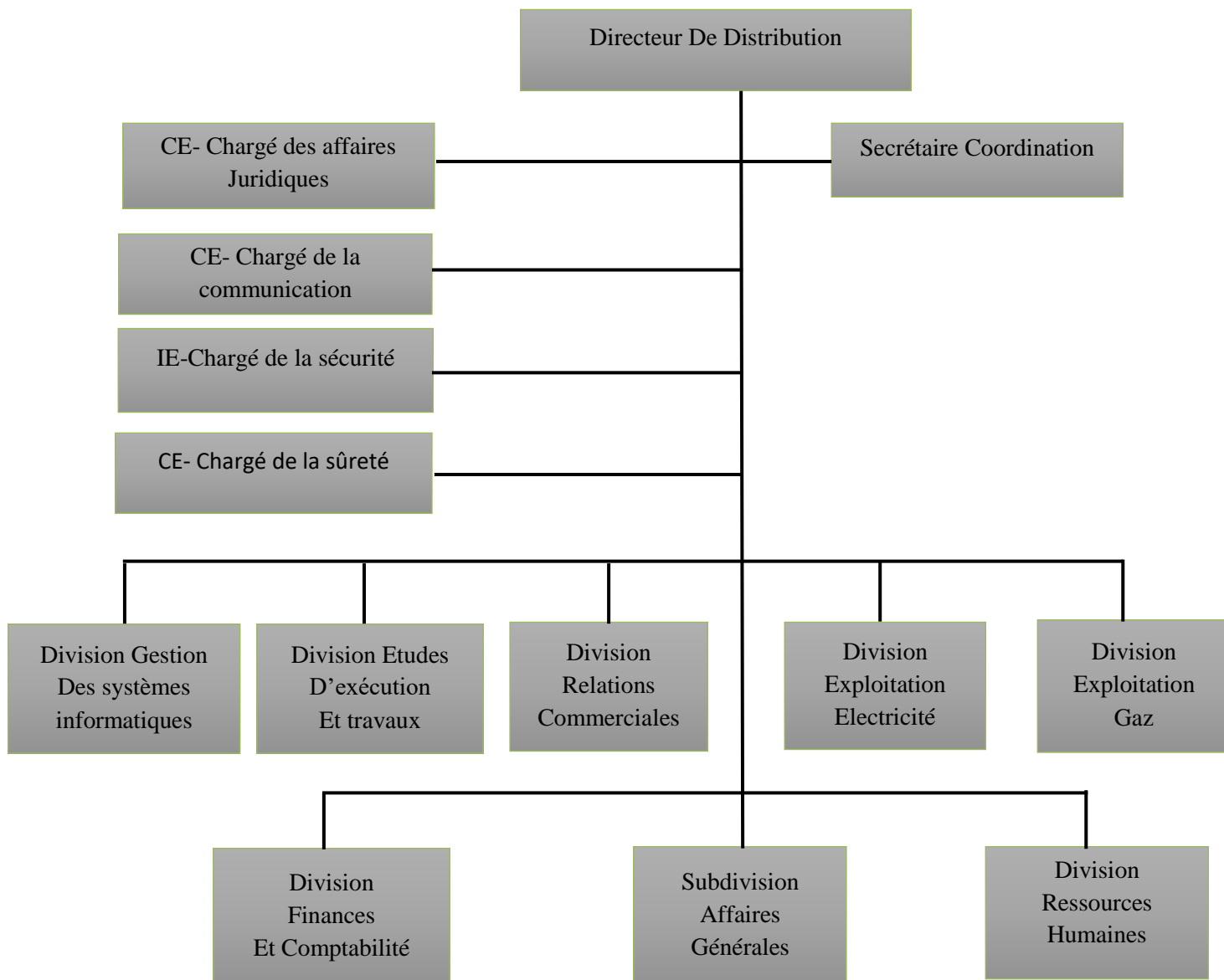
Distribution électricité : elle se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter des petits clients et les abonnés domestiques.

Distribution GAZ : elle assure la satisfaction de 03 grandes catégories de clients : les Clients industriels, les ménages et les artisans (alimentés par des réseaux bas pressions).

La Société de Distribution Centre est l'une des 04 filiales assurant le métier de distribution de l'électricité et du gaz au côté de : Société de Distribution Alger, Société de Distribution Ouest et Société de Distribution Est.

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

figure 05 : Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



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

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

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

4.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que:

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

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

4.2. La Division Administrative du Marché (D.A.M)

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

4.3. Division Relations Commerciales (D.R.C)

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les seize agences commerciales de la DD dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux.

4.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H)

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie.

Elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail assure le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ». Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

4.5. La division Technique d'électricité (D.T.E)

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise

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

en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

4.6. La division technique de gaz

Anciennement appelée la D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la Division Technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité etc.)

4.7. La division des affaires générales

Cette division a pour missions:

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

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion de l'économat.

4.8. La division finance et Comptabilité (D.F.C)

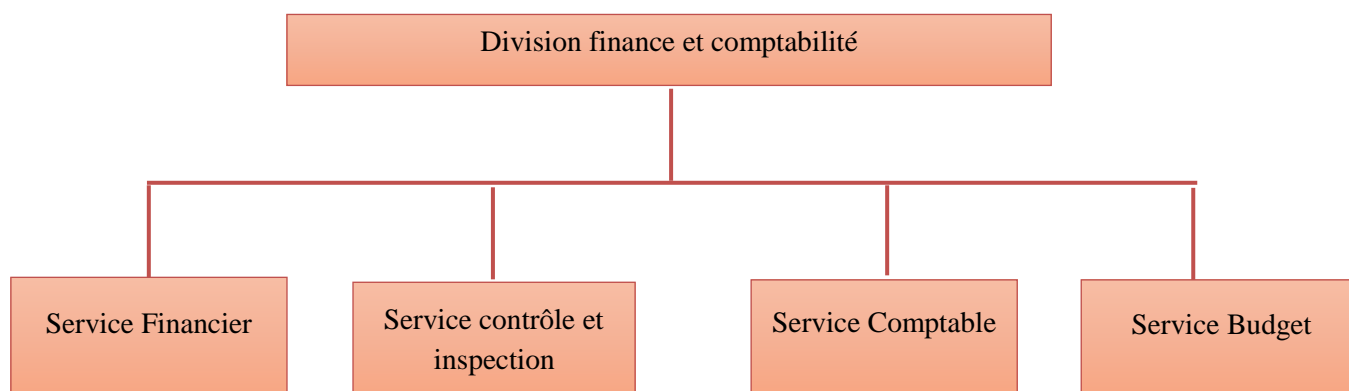
C'est une division créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes.

La DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer:

- l'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion.
- les dépenses engagées par l'entreprise.
- l'élaboration des budgets et tableaux de bords.
- l'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

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

Figure 06 : Présentation de la division finance et comptabilité



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

4.8.1. Service financier

Il permet de prévoir les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par l'entreprise et permet aussi de réunir l'argent afin de répondre aux besoins de l'entreprise comme le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

4.8.2. Service contrôle et inspection

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

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

4.8.3. Service comptable

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant l'actif et le passif de l'entreprise, l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles et sur la comptabilité générale et analytique.

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

Il permet aussi d'élaborer et d'adapter des règles et méthodes comptables, interprète les résultats et permet la mise à jour du patrimoine de l'entreprise.

4.8.4. Service budgétaire

Il permet d'analyser et de prévoir les coûts budgétaires endurés par l'entreprise et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

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

Section 02 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution pour les années 2018-2019-2020

Après la présentation de l'organisme d'accueil, il s'agit pour nous dans cette section, de rendre compte de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution à travers les différentes informations et données requiert afin d'obtenir une synthèse nécessaire pour une bonne évaluation de la performance financière de l'entreprise.

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément au nouveau système comptable et financier et aux principes comptables généralement admis.

1. Elaboration des états financiers de l'entreprise SONELGAZ pour les années 2018/2019/2020

Nous commençons cette section par la présentation des bilans financiers qui nous ont été renseignés depuis les données des bilans comptables internes, ils représentent une synthèse de l'ensemble des emplois et des ressources dont dispose l'entreprise a des périodes définies qui sont dans ce travail : 2018,2019 et 2020.

1.1. Le bilan

Pour ce qui suit nous allons présenter les postes d'actifs et de passifs des bilans financiers de cette entreprise de 2018 jusqu'en 2020.

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

Tableau N°06 : Bilan financier actif 2018-2019-2020

ACTIF	2018	2019	2020
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations incorporelles			6 158 930,28
Immobilisations corporelles	26 538 331 064,60	27 552 203 300,11	
Immobilisations en cours	4 153 340 085,87	4 852 399 073,32	4 227 278 119,57
Immobilisations financières			
TOTAL ACTIF NON COURANT	30 691 671 150,47	32 404 602 373,43	32 793 818 879,47
ACTIF COURANT			
Valeur d'exploitation (VI)	1 202 691,50		
Stock et en cours	1 202 691,50		
Clients	3 197 096 795,37	4 287 025 211,05	4 650 878 477,93
Stocks et encours	1 202 691,50	2 287 129,00	35 002 708,05
Autres débiteurs	36 975 134,49	32 202 692,30	78 656 525,16
Impôts	175 251 954,19	278 031 147,40	310 913 896,01
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00
Trésorerie	769 150 286,04	1 008 855 183,07	278 241 375,06
TOTAL ACTIF COURANT	4 179 676 861,59	5 608 401 362,82	5 353 692 982,21
TOTAL GENERAL ACTIF	34 871 348 012,06	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68

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

Tableau N°07 : passif 2018-2019-2020

PASSIF	2018	2019	2020
CAPITAUX PROPRES			
Écart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net	0,00	0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00	5 748 450,63	5 748 450,63
Compte de liaison**	25 058 658 238,22	26 969 640 323,21	27 356 663 959,33
TOTAL CAPITAUX PROPRES	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	144 580 626,98	154 491 057,67	159 034 519,11
Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 608 024 196,63	6 040 159 589,82	6 074 470 620,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	5 752 604 823,61	6 194 650 647,49	6 233 505 139,30
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 696 724 640,42	2 097 499 145,82	1 284 128 266,32
Impôts	202 128 335,98	251 395 563,90	353 970 551,93
Autres dettes	1 663 511 076,57	1 996 948 707,94	2 415 962 062,55
Trésorerie passif	600 000,00	0,00	412 534,36
TOTAL PASSIFS COURANTS	3 562 964 052,97	4 345 843 417,66	4 054 473 415,16
TOTAL GENERAL PASSIF	34 871 348 012,06	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68

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

1.1.1. Les bilans financiers condensés 2018/2019/2020

Nous allons essayer de synthétiser les bilans de la direction de distribution de Tizi-Ouzou pour pouvoir élaborer les bilans dits « bilans condensés ou en grandes masses ».

Tableau N°08 : bilan financier condensé 2018

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	30691671150,47	88,01%	CP	25 555 77135,48	73,29%
VE	1202691,5	0,0034%	DLMT	5 752 604 823,61	16,49%
VR	3 409 323884,05	9,77%	DCT	3 562 964 052,97	10,21%
VD	769150286,04	2,20%			
TOTAL	34 871 348012,06	100	TOTAL	34 871 348012,06	100%

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

Tableau N°09 : bilan condensé 2019

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	32 404 602 373,43	85,24%	CP	27 472 509 671,10	72,27%
VE	2 287 129,00	0,006%	DLMT	6 194 650 647,49	16,29%
VR	4 597 259 050,75	12,09%	DCT	4 345 843 417,66	11,43%
VD	1 008 855 183,07	2,65%			
TOTAL	38 013 003 736,25	100%	TOTAL	38 013 003 736,25	100 %

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

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

Tableau N°10 : bilan condensé 2020

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	32 793 818 879,47	85,97%	CP	27 859 533 307,22	73,03%
VE	35 002 708,05	0,092%	DLMT	6 233 505 139,30	16,34%
VR	5 040 448 899,10	13,21%	DCT	4 054 473 415,16	10,62%
VD	278 241 375,06	0,73%			
TOTAL	38 147 511 861,68	100%	TOTAL	38 147 511 861,68	%

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

1.1.2. Analyse des bilans financiers condensés pour les années 2018-2019-2020

1.1.2.1. Analyse des emplois

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

- **Les valeurs immobilisées (VI)**

La part des immobilisations dans les bilans de l'entreprise pour les années 2018, 2019,2020. Représente respectivement : 88,01% ; 85,24% ; 85,97% constitués majoritairement par des immobilisations corporelles. On constate que les valeurs immobilisées représentent une partie importante des emplois de l'entreprise justifiée par le caractère industrielle de cette dernière et à sa politique d'investissement à travers les différents programmes d'expansion dans le cadre raccordement de nouvelles clientèles en matière d'électricité et de gaz, ainsi que la rénovation des réseaux déjà existants.

- **Valeurs d'exploitations (VE)**

La direction de distribution est un intermédiaire entre les sociétés de production et les clients consommateurs en assurant la mise en place d'investissements et d'infrastructures afin de mettre à la disposition des clients les deux produits : électricité et gaz.

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

en effet, la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement aux clients.

Les montants figurant au bilan 1202691.5, 2287129.00 et 35002708.05 pour les années 2018/2019/2020 respectivement représentent des stocks à l'extérieur relatifs au carburant (les bons des carburants) et des petites fournitures.

- **Valeurs réalisables**

On constate que les valeurs réalisables sont en légère augmentation d'une année à l'autre soit une augmentation de 2%. Néanmoins, il y a lieu de calculer les délais crédit client, pour mieux analyser cette amélioration.

- **Valeurs disponibles**

Les disponibilités sont estimées à 2% du total actif sur les deux exercices 2018, 2019 et à 0,73 % pour l'exercice 2020.

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

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

La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontés sont redistribués sur toutes les directions suivant leurs besoins exprimés.

La demande des fonds se fait par la division finance et comptabilité suivant les besoins exprimés au niveau DD, à savoir, le paiement des fournisseurs, la prise en charge des frais d'impôts, des charges sociales et frais de personnel.

1.1.2.2. Analyses des ressources

- **Capitaux propres**

Le taux des fonds propres a connu une légère baisse entre les années 2018, 2019 et une augmentation de 72,27% à 73,03 entre les années 2019,2020. Ce qui dénote une forte autonomie financière de l'entreprise.

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

La SONELGAZ dans son activité fait recours donc à des fonds permanents qui représentent plus de 70 % de son passif.

- **Dettes à long et à moyen terme**

Représentent un taux de 16 du total de l'actif, ils sont constituées des provisions pour risques et charges, ainsi que les cautionnements versés par les clients dans le cadre des contrats d'abonnement remboursables à la réalisation.

- **Dettes à court terme**

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

D'après les bilans, nous constatons que les dettes fournisseurs a connu une augmentation et passent de 10,21% en 2018 à 11,43 % en 2019, et une dépréciation de 11,43 % à 10,62% en 2020 ce qui dénote à priori une amélioration dans la prise en charge des dettes fournisseurs.

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

1.1.2.3. Analyse par la méthode des équilibres financiers

A l'aide des résultats obtenus par les bilans financiers condensé que nous avons élaboré, nous allons continuer par l'analyse des indicateurs d'équilibre financier pour l'entreprise SONELGAZ de distribution.

Elément	Formule	2018	2019	Variation 19 VS18	2020	Variation 20 VS19
FRN	(CP +DLMT - VI)	616 712 808,62	1 262 557 945,16	645 845 136,54	1 299 219 567,05	36 661 621,89
BFR	(VE+VR) -DCT	- 151 837 477,42	253 702 762,09	405 540 239,51	1 020 978 191,99	767 275 429,9
TN	FRN- BFR	768 550 286,04	1 008 855 183,07	240 304 897,03	278 241 575,06	-730 613 808,01

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

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

- **Le Fond de Roulement Net (FRN)**

La DD de TO est en situation d'équilibre financier à long terme durant les trois exercices 2018/2019/2020, elle exprime un FRN positif et qui augmente d'une année à l'autre cela signifie que les capitaux permanents arrive à couvrir l'ensemble de son actifs immobilisées ce qui est bénéfique pour la DD. Donc cette dernière est en bonne situation financière.

- **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

On constate un BFR négatif pour la DD pour l'année 2018 donc elle ne dispose pas d'un besoin en fond de roulements bien au contraire elle réalise un excédent en fonds de roulement puisque les ressources à court terme couvrent largement les besoins à court terme. Dans ce cas l'Entreprise n'a pas besoin en FR, et elle est en bonne santé financière.

Pour les années 2019, 2020 l'entreprise réalise un BFR positif (les ressources à court terme ne couvrent pas les besoins à court terme). Cette situation est due aux VE qui sont augmentés durant ces deux années.

- **La Trésorerie Nette (TN)**

Durant les trois exercices 2018,2019 et 2020 la trésorerie est positive, cela signifie que les fonds de roulements ont pu financer la totalité des besoins en fonds de roulement (un signe de bonne santé financière pour cette entreprise).

1.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et détermination de la capacité d'autofinancement

1.2.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion

Désignation	2018	2019	2020
Ventes et produits annexes	8 424 609 386,15	8 709 030 604,11	8 172 957 260,68
Prestations fournies production énergie et matériel	0,00	- 43 923 996,45	1 121 041,11
Production immobilisée	11 139 433,70	12 116 247,28	0,00
Prestations reçues production énergie et	- 5 057 259 393,27	- 4 873 138 759,81	- 4 542 189 297,63

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

matériel			
I - Production de l'exercice	3 378 489 426,58	3 804 084 095,13	3 631 889 004,16
Achats consommés	- 90 724 026,96	- 99 898 027,45	- 89 903 754,23
Services extérieures et autres consommations	- 798 606 513,85	- 672 193 978,42	- 565 358 586,54
Prestations reçues services	- 1 527 108 390,64	- 1 566 936 198,42	- 1 551 924 334,37
II - Consommation de l'exercice	- 2 416 438 931,45	- 2 339 028 204,29	- 2 207 186 675,14
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	962 050 495,13	1 465 055 890,84	1 424 702 329,02
Charges de personnel	- 1 234 069 945,40	- 1 565 037 777,55	- 1 671 690 969,04
Impôts, taxes et versements assimilés	- 157 381 613,81	- 168 619 281,01	- 171 961 754,29
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 429 401 064,08	- 268 601 167,72	- 418 950 394,31
Autres produits opérationnels	228 241 279,38	212 636 681,19	216 747 313,89
Autres charges opérationnelles	- 1 116 778,07	- 7 388 242,61	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 909 210 346,32	- 1 631 226 645,57	- 3 274 750 390,45
Reprise sur pertes de valeur et provisions	n 19 181 881,49	58 255 276,64	156 972 630,11
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 2 092 305 027,60	- 1 636 324 098,07	- 3 340 432 645,85
Charges financières	- 17,65	- 15,28	- 18,44
VI - RESULTAT FINANCIER	- 17,65	- 15,28	- 18,44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00
Autres impôts sur les résultats	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 683 171 980,72	8 948 114 812,77	8 547 798 245,79
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 10 775 477 025,97	- 10 584 438 926,12	- 11 888 230 910,08

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

VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues	0,00	0,00	0,00
Produits hors exploitation reçues	0,00	0,00	0,00
Produits hors exploitation fournis	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation fournies	0,00	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29

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

1.2.2. Interprétations des soldes intermédiaires de gestion

1.2.2.1. Chiffre d'affaire

On constate que le chiffre d'affaire a connu une augmentation de 284421217,96 en 2019 par rapport à 2018 cette augmentation peut s'expliquer par une amélioration des ventes de ses produits sur le marché. En 2020, en raison de la crise sanitaire l'entreprise en a subi les conséquences notamment à travers la baisse de son CA de 536073343,43. Car en cause du confinement les projets de l'entreprise se sont mis en arrêt, les ventes ont baissé ainsi que les clients n'ont pas pu payer leurs factures.

1.2.2.2. Production de l'exercice

La direction de distribution a connu durant l'année 2019 par rapport à l'année 2018 une augmentation de 425594668,55. Ceci s'explique par l'augmentation des ventes et produits annexes, de sa production immobilisés aussi par le raccordement de nouvelle clientèle.

En 2020 on remarque une variation négative de la production. Cette dernière a baissé de 172195090,97. Ceci peut être expliqué par la diminution du CA.

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

1.2.2.3. Consommation de l'exercice

Durant les trois années (2018/2019/2020) la DD a connu une légère augmentation dans les consommations qui est due à la production de l'exercice.

1.2.2.4. Valeur ajoutée

Considérée comme un indicateur très important, la VA représente la richesse nouvelle créée par l'entreprise et le travail du personnel. Nous remarquons une augmentation de 52,28 % entre 2018 et 2019. Cette augmentation est définie par l'augmentation de la production, mais elle reste insuffisante pour couvrir les charges d'où un EBE négatif.

1.2.2.5. Excédent brut d'exploitation

C'est un indicateur qui permet de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, c'est-à-dire la rentabilité générée uniquement par son activité opérationnelle indépendamment de ses politiques d'investissement et de financement. Nous obtenons pour les trois exercices 2018/2019/2020 un EBE négatif ceci peut être expliqué par l'incapacité du CA à couvrir les charges liées au personnel en plus des impôts et taxes.

La baisse de l'EBE en 2020 peut s'expliquer par une incohérence entre les charges du personnel et la production de l'entreprise, car la proportion des charges a augmenté contrairement aux ventes qui n'ont pas suivi cette hausse due à la crise sanitaire, et au confinement.

1.2.2.6. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel représente le résultat avant charges et produits financiers.

Il est passé de - 2 092 305 027,60 à - 1 636 324 098,07 durant 2018 et 2019 et En effet, les montants sont importants, et cela est dû au nombre d'investissement réalisé annuellement par la DD. En 2020 le résultat opérationnel est passé de - 1 636 324 098,07 à - 3 340 432 645,85 cette régression est non négligeable, cela est dû évidemment à l'augmentation des charges opérationnelles.

1.2.2.7. Résultat financier

La DD a enregistré un résultat financier positif durant les trois années. Cela est dû principalement aux prestations reçues frais financiers.

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

1.2.2.8. Résultat ordinaire avant impôt

Le résultat courant avant impôt exprime l'enrichissement de l'entreprise après prise en compte du coût de ses financements extérieurs. La DD a réalisé un résultat négatif sur les trois exercices qui est du à l'importance des charges d'activités. Particulièrement en 2020 où la baisse a été très importante en raison du ralentissement des réalisations et des activités de l'entreprise.

1.2.2.9. Résultat net de l'exercice

Les soldes des trois années représentent respectivement des pertes de- 2 092 305 045,25- 1 636 324 113,35 et - 3 340 432 664,29 en 2018/2019/2020.

En conclusion, le résultat de la société est déficitaire sur les trois années. Ce qui veut dire qu'elle n'est pas performante.

1.2.3. Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

- **Calcul de la CAF par la méthode additive**

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

Tableau n°11 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2018	2019	2020
Résultat net de l'exercice	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Dotations aux amortissements et provisions reçus	1 909 210 346,32	1 631 226 645,57	3 274 750 390,45
Charges d'amortissement, autre provision reçues	00	00	00
Reprise sur amortissements et provisions	19 181 881,49	58 255 276,64	156 972 630,11
CAF	-202276580,42	-63352744,42	-222654903,95

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté 20/06/022.

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

- **Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

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

Tableau N°12 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2018	2019	2020
EBE	- 429 401 064,08	- 268 601 167,72	- 418 950 394,31
+Produits d'exploitation	228 241 279,38	212 636 681,19	216 747 313,89
-Charges d'exploitation	1 116 778,07	7 388 242,61	20 451 805,09
+Produits financier	00	00	00
-Charges financières	17,65	15,28	18,44
+Produits exceptionnels	00	00	00
=CAF	-202276580,42	-63352744,42	-222654903,95

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté le 20/06/2022.

- **Interprétation de la CAF**

La capacité d'autofinancement est négative dans les trois exercices 2018/2019/2020 nous remarquons que la DD ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer. Cette valeur négative est due aux résultats déficitaires constatés lors de la période étudiée, d'une part, et de l'augmentation des immobilisations et donc des charges d'amortissement.

En 2020, la CAF de l'entreprise s'est détérioré encore plus, causé par le résultat net qui est encore plus déficitaire que les deux précédents exercices.

1.3. Analyse par les ratios

1.3.1. Ratios de liquidité

désignation	Formule	2018	2019	2020
Liquidité générale	$\frac{\text{Stocks Clients} + \text{Dispo}}{\text{Fournisseurs} + \text{Dettesfinancières CT}}$	117,31%	129,05%	132,04%
Liquidité réduite	$\frac{\text{Créancesclients} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes exploitation} + \text{Dettesfinancières CT}}$	117,28%	128,99%	131,18%
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités(dont VMP)}}{\text{DettesfinancièresCT}}$	21,99%	5,34%	6,86%

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

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

➤ Interprétation des résultats

• Liquidité générale

A travers les résultats qu'on a obtenus, l'entreprise dispose d'une liquidité générale suffisante pour faire face à ses créanciers à court terme tout au long des trois exercices qui affichent des ratios supérieurs à 100%.

• Liquidité réduite

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Durant les trois années ce ratio a la norme ce qui indique que la situation financière est favorable et cela est dû aux efforts fournis par les commerciaux dans le cadre de l'amélioration des créances.

• Liquidité immédiate

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à affronter ses obligations financières à court terme uniquement grâce à la mobilisation de ses actifs disponibles. On constate sur les trois années 2018/2019/2020 que ce ratio est inférieur à la norme qui est de 100%. Cela est dû au fait que la DD ne dispose pas d'autonomie financière pour régler ses fournisseurs. D'ailleurs chaque mois cette dernière envoie un état de toutes les factures comptabilisées à la direction générale pour mettre à sa disposition dans ses disponibilités le montant demandé pour procéder au règlement de tous ses fournisseurs.

1.3.2. Ratios de rentabilité

Désignation	formule	2018	2019	2020
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	-8,18%	-5,95%	-11,99%
Rentabilité économique	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{total actif}}$	-6%	-4,3%	-8,75%
Rentabilité commerciale	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$	-24,83%	-18,78%	-40,8%

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

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

➤ Interprétation des résultats :

- **Rentabilité financière**

D'après les résultats obtenus, tout au long des trois exercices étudiés la rentabilité financière est négative et cela est dû au résultat net qui l'est aussi à cause des pertes subies. L'entreprise n'a pas pu rentabiliser ses capitaux propres. On peut aussi souligner la forte baisse de la rentabilité financière durant la pandémie qui est de -11,99%.

- **. Rentabilité économique**

A travers les résultats obtenus dans le tableau, on s'aperçoit que la rentabilité économique de la DD reste négative sur les trois années. Elle était de -6% en 2018, puis est passée à -4,3% en 2019 et -8,75%. Cela signifie que l'entreprise a une rentabilité économique insuffisante, ses actifs économiques ne sont pas rentables surtout en 2020.

- **Rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/ services. Concernant la DD de Tizi-Ouzou, ce ratio est négatif tout au long des trois années, avec une légère amélioration entre 2018 et 2019 (2018 : -24,83% ; 2019 : -18,78%). Par contre en 2020 on constate une forte baisse ou la rentabilité commerciale est passée à -40,8%

1.3.4. Ratios de solvabilité

Désignation	Formule	2018	2019	2020
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{totale ressource}} * 100$	73,28%	72,27%	73,03%
Capacité d'endettement	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{DLMT}} * 100$	444,24%	443,48 %	446,93%
Indépendance financière	$\frac{\sum \text{Dettes}}{\sum \text{bilan}} * 100$	26,71%	27,72%	26,96%

➤ **Interprétation des résultats**

- **Autonomie financière**

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

D'après les résultats obtenus ci-dessus, le ratio d'autonomie financière dépasse 50% pour les trois années. Cela signifie que la DD est autonome.

- **. Capacité d'endettement**

Durant les trois années 2018/2019/2020, nous constatant que la DD dispose d'une forte capacité d'endettement ce qui signifie que l'entreprise dispose important en capitaux propres pour financer son actif sans faire appel au crédit bancaire.

- **Indépendance financière**

On remarque sur toutes les années 2018/2019/2020 une stabilité du ratio d'indépendance financière qui est respectivement de 26,71%, 27,72%, 26,96%. Cela veut dire que la DD est indépendante vis-à-vis de ses partenaires financiers, et qu'elle pourra assurer le remboursement de sa dette.

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

Section 03 : Mesure de la performance financière de la SONELGAZ à travers le tableau de bord et les modèles d'évaluation

1. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion primordiale pour les entreprises. Il permet la visualisation, le suivi et l'exploitation des données les plus pertinentes. Son utilisation est nécessaire pour informer, mesurer, comprendre, localiser les problèmes, décider ainsi qu'agir pour apporter les mesures correctives nécessaires afin de faire évoluer l'entreprise.

➤ **Tableau de bord achats, ventes et pertes**

Tableau N°13 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018

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

Tableau N°14 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019

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

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

					Net				
Pertes (GWH)	197,81	195	2,81	101,4%	Pertes (MTH)	75,34	125,3	-49,96	60,1%
Pertes (%)	11,5%	11,65%	-0,15%	-0,15%	Pertes (%)	1,68%	2,8%	-1,12%	-1,1%

Tableau N°15 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2020

	Electricité				Gaz				
	Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation
Total (GWH)	1475,52	1645,2	169,68	89,7	Total (MTH)	4823,10	4508,9	314,2	107,0
BT	1070,09	1164,7	-94,61	91,9	BP	4587,96	4278,9	309,06	107,2
AO	960,58	1048,2	-87,62	91,6	AO	4434,82	4121,9	312,92	107,6
FSM	109,50	116,5	-7	94,0	FSM	153,14	157	-3,86	97,5
MT	405,43	480,5	-75,07	84,4	MP	235,14	230	5,14	102,2
Achats Nets	1632,72	1824	-191,28	89,5	Achat Nets	4730,59	4620	110,59	102,4
Pertes (GWH)	157,21	178,8	-21,59	87,9	Pertes (MTH)	-92,5	111,1	-203,6	-83,3
Pertes (%)	9,63%	9,8%	-0,17	-0,17%	Pertes (%)	-1,96%	2,4%	-4,36%	-4,4%

➤ **Interprétation des résultats**

● **Achats, ventes et pertes électricité**

- En se référant au tableau ci-dessus, nous remarquons que les objectifs ne sont pas atteints pour les années 2018 et 2020, car le cumul des ventes est inférieur aux objectifs fixés. On déduit que la DD à cette période n'était performante.
- Les objectifs en 2019 sont atteints ce qui affiche des écarts positifs entre les cumuls et les objectifs.
- Les ventes FSM ont connu une évolution entre 2018 et 2019 en passant de 107,2 à 111,19. En 2020 elles ont baissé à 109,5.
- Les ventes FSM ont connu une évolution entre 2018 et 2019 en passant de 443,4 à 459,63. Ce qui est justifié par l'augmentation de la consommation du client ADE. En 2020 elles ont baissé à 405,43 à cause de la baisse de la consommation du client ADE.
- Le taux de perte a connu une amélioration, passe de 11,95% à 9,63% cela est la conséquence de :
 - ✓ L'évolution des achats ;

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

- ✓ Aux traitements des signalés qui se fait dans les délais ;
- **Achats, ventes et pertes GAZ**
 - les ventes MP ont augmenté durant les trois années.
 - l'évolution positive des ventes BP est justifiée par l'évolution importante des achats.
 - Durant les deux exercices 2018 et 2019 le taux des pertes a augmenté de -2,94% à 1,68%

2. Les modèles d'évaluation

Pour apprécier ces possibilités que la SONELGAZ tombe en faillite et pour s'avoir si l'entreprise a créé de la valeur, nous allons procéder à l'évaluation de la performance financière de la direction de distribution (SONLEGAZ), ce sera à partir des deux modèles d'évaluation : d'Altman et EVA que nous avons présenté dans le deuxième chapitre nous sommes limités à l'application de ces deux modèles grâce à leurs facilité d'application et la disponibilité d'information nécessaire à ses application.

2.1. Application du modèle d'Altman

Suivons la fonction du modèle d'Altman :

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

Afin de pouvoir évaluer la performance financière nous devons calculer tout d'abord les éléments de cette fonction.

Le tableau ci-dessus représente les éléments de calcul de la fonction d'Altman

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

Tableau N°16 : les éléments de calcul de la fonction d'Altman

Eléments	Formules	2018	2019	2020
X ₁	$\frac{\text{Fond de roulement}}{\text{Actif total}}$	0,18	0,033	0,034
X ₂	$\frac{\text{Réserves}}{\text{Actif total}}$	0	0	0
X ₃	$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}}$	-0,012	-0,007	-0,10
X ₄	$\frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Dettestotales}}$	2,74	2,606	2,707
X ₅	$\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Actif total}}$	0,097	0,1	0,095

Après avoir calculé les éléments nécessaires, nous passons l'évaluation de la performance à partir de la fonction d'Altman tout en interprétant les résultats obtenus.

Tableau N°17 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman

	2018	2019	2020
1,2X ₁	0,0216	0,0396	0,0408
1,4X ₂	0	0	0
3,3X ₃	-0,0396	-0,0098	-0,14
0,6X ₄	1,644	1,5636	1,6242
X ₅	0,097	0,1	0,095
$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$	1,723	1,6934	1,62

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

Les résultats obtenus en 2018/2019/2020 sont :

Respectivement $Y_{2018} = 1,723$, $Y_{2019} = 1,6934$, $Y_{2020} = 1,62$. Dans les trois années ils sont compris entre $1,81 < Y < 2,99$, donc la DD de Tizi-Ouzou se situe dans une zone neutre.

2.2. Application du modèle EVA

Ce modèle nous permettra à savoir la capacité de la SONELGAZ à créer de la valeur économique et ce en utilisant la formule de KHOURY Paul :

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

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

Tableau N°18 : Evaluation de la performance à partir du modèle d ' EVA

Eléments	2018	2019	2020
Capitaux propres	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22
Dettes	9315568876,58	10540494065,15	10287978554,46
Capitaux investis	34871348012,06	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68
RAO net d'impôts	-2 092 305 045,25	-1 636 324 113,25	-3340432664,29
EVA	-36963653057,31	-39649327849,5	-41487944525,97

Source : Elaborer par nous même à partir des états financiers de la SONELGAZ

Nous constatons que la valeur de la SONELGAZ sur la période 2018 jusqu'à 2020 est négative.

En faisant une analyse, nous constatons que les capitaux investis sont largement supérieur au résultat des activités ordinaires net d'impôts.

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

Conclusion

Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre consacré à l'aspect pratique de notre étude à savoir l'évaluation et la mesure de la performance financière de la direction de distribution SONELGAZ de Tizi-Ouzou.

Ainsi pour cela nous avons procédé à une évaluation des trois années successive 2018/2019/2020 à travers l'utilisation des états financiers qui nous ont été procuré comme base afin de les interpréter, mais aussi de les utiliser comme outils pour le calcul des différents indicateurs de performance financière dont ; les différents ratios : Ratios de rentabilité financière, ratios de profitabilité...etc. ; la CAF, le tableau de bord, et en fin l'utilisation de deux méthodes d'évaluation.

En effet, l'appréciation de la performance financière d'une entreprise ne peut se faire sans l'application et l'utilisation de ses différents outils et indicateurs qu'on a cité auparavant tel que le tableau de bord car ils jouent un rôle très important, ils permettent la réflexion et la facilité de prise de décision, cela nous a donc permis d'avoir un aperçu sur la situation de l'entreprise et d'aboutir à une conclusion soit positive ou négative.

En conclusion, l'évaluation de la performance financière de la DD de la SONELGAZ nous a permis de constater que cette dernière n'est pas performante financièrement sur les trois exercices étudiés.



*CONCLUSION
GENERALE*



Conclusion générale

De manière générale, l'évaluation de la performance d'une entreprise et plus particulièrement de la performance financière est plus que nécessaire. Du point de vue économique et financier elle permet de détecter ainsi de constater les forces et les faiblesses afin de porter un jugement sur l'activité de l'entreprise dont le but est de tirer des conclusions positive ou négative permettant soit de continuer sur la lancé ou bien de prendre des mesures correctives afin d'améliorer la situation.

Notre travail ayant pour objet l'évaluation de la performance financière de l'entreprise de distribution SONELGAZ, nous a permis une pratique dans le réel, une meilleure compréhension des concepts liées à la performance financière, la détermination des différents indicateurs et des outils utilisées afin de juger cette dernière.

Dans le but d'effectuer notre étude d'évaluation de la performance financière de l'entreprise et de suivre son activité qui consiste en la commercialisation du gaz et de l'électricité, nous nous sommes dirigés vers la direction financière et comptable afin de nous procurer tous les éléments nécessaires et de nous aider pour leurs compréhensions.

Après avoir recueilli tous les éléments et documents nécessaires, nous avons commencé à mener notre étude à travers l'analyse et l'interprétation des états financiers à savoir les bilans financiers en calculant les indicateurs d'équilibre (FRN, BFR, TN), les TCR ainsi que le SIG avec interprétation, la capacité d'autofinancement, ainsi que le calcul des différents ratios, tout cela mener sur une période de trois années successives 2018/2019/2020. Sans oublier le tableau de bord, et les méthodes d'évaluation EVA et Altman.

Au regard de notre étude ainsi que les indicateurs et outils de la mesure de performance financière qu'on a utilisés qui se basent sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Nous pouvons juger les résultats obtenus, comme suit :

A travers le calcul des indicateurs d'équilibre (FRN, BFR, TN) on aperçoit que la DD réalise un équilibre financier sur les trois années étudiées sa trésorerie est positive. Mais cela n'est pas aussi important, car la trésorerie étant centraliser et rattacher à la direction générale, c'est cette dernière qui se charge de fournir les ressources nécessaires, à travers les appels de fonds on appelle cela la remontée des fonds et la mise disposition des fonds. La DD n'est pas autonome financièrement. A travers le calcul de la CAF nous observant que cette dernière ne dispose pas de capacité de s'autofinancer.

Conclusion générale

Quant à la solvabilité, la DD dispose de la capacité à honorer ses engagements, et qu'elle peut assurer le remboursement de ses dettes.

Concernant la liquidité, la DD dispose de liquidité nécessaire pour faire à ses créances, mais ne dispose pas de liquidité immédiate et cela est dû à l'autonomie financière qu'elle n'a pas, elle doit toujours consulter la DG.

Pour la rentabilité, malheureusement la DD n'est pas rentable financièrement, économiquement et commercialement tout au long des 3 exercices, cela est dû aux résultats nets négatifs et aux pertes qu'elle subit, ces actifs économiques ne sont pas assez rentables et que la vente de ses produits et services n'est pas très rentable. L'entreprise a donc une rentabilité insuffisante.

En ce qui concerne le tableau de bord, on constate que sur les trois exercices que le principe d'efficacité est respecté car les objectifs fixes sont atteints, les taux de réalisations sont atteints, sauf en période de crise pandémique ou l'on a constaté la baisse des taux de réalisations.

A travers ces résultats Nous arrivons à la fin de notre étude, à présent nous pouvons donner un jugement et apporter les réponses à la problématique qu'on s'est posée concernant la performance financière de la DD.

En, fin nous somme parvenues à une conclusion que la direction de distribution SONELGAZ de Tizi-Ouzou n'est pas performante financièrement.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

➤ **Ouvrages**

- 1- A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord, » Paris, Éd. d'organisations, 2015.
- 2- Brigitte.D, Christian.G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » (3ème édition) Dunod, Paris, 2007.
- 3- Christophe Thibierge, « Analyse financière » 6e Édition, VUIBERT.
- 4- DENGLOS, Grégory. « La création de la valeur : modèle, mesure, diagnostic » Paris. Dunod. 2003.
- 5- DovOgien, « Gestion financière de l'entreprise », 4 eme édition, Collection : Maxi Fiches, Edition DUNOD.
- 6- Françoise Giraud, Olivier Saulpic, GerardNaulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2 ème édition, édition Gualino, 2004, EJA-Paris.
- 7- Henri Bouquin, « Contrôle de gestion », 9ème édition, 2010.
- 8- Henri Bouquin, « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », EDICEF, 58 rue Jean-Bleuzen, 92178 VANVES Cedex, 1992.
- 9- Jean Lochard, « les ratios qui comptent » 2 eme édition, Éditions d'organisation Groupe Eyrolles 2008, 61, Bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex.
- 10- Jérôme CABY, Gérard HIRIGOYEN, « la création de valeur de l'entreprise » 2^e édition ECONOMICA, 49, rue Héricart, 75015 Paris.
- 11- Karine CERRADA, Yves DE RONGÉ, Michel DE WOLF, Michel GATZ, « Comptable et analyse des états financiers, de Boeck, 1 ère édition, 2014.
- 12- P. Lorino « Méthode et pratique de la performance » 3ème édition.
- 13- PALARD, Jean-Etienne., I MBERT, Franck. « Guide pratique d'évaluation d'entreprise » Paris : Editeur Eyrolles, 2013.
- 14- PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993.
- 15- Pierre Paucher, Valentin Doligé, Rémi Prunier, Arnaud Vinsonneau, « Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux », 3 eme édition DUNOD, 2020.
- 16- ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON “ le tableau de bord prospectif”, Edition d'Organisation 1998.

Bibliographie

- 17- Roger Aim, « Indicateurs et tableaux de bord », édition AFNOR, 2011, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex.
- 18- SELMER CAROLINE, « construire et défendre son budget : outils comportements », les Editions Dunod, paris, 2003, P 175.
- 19- Simon Parienté, Isabelle Martinez « Diagnostic financier de l'entreprise », Dunod, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, 2020.
- 20- VERNIMMEN, Pierre. QUIRY, Pascal. LEFUR, Yann: « Finance d'entreprise ». Edition : DALLOZ.
- 21- Vincent PLAUCHU « mesure et amélioration des performances des entreprises » 2^{eme} édition augmenté, édition Campus ouvert 2015
- 22- VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2^{eme} édition presse de l'université du Québec .P113.
- 23- Xavier Bouin, François-Xavier Simon, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Collection : Fonctions de l'entreprise, édition DUNOD 2015.

➤ **Revues et articles**

- 1- Annick Bourguignon. « Peut-on définir la performance ? » Revue française de comptabilité, 1995.
- 2- HOARAU Christian, « maîtriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, revue fiduciaire, 2008.
- 3- Jean-Jacques Pluchart, Latifa Barbara, « VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIONNISTE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE », revue de recherche en sciences de gestion, ISEOR, 2014.
- 4- Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, « A MESURE DE LA CREATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE », article, Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France.
- 5- Mellah Safia, «Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ », Revue finance et marchés 2019, Université de Mostaganem-Algérie.
- 6- SAHUT, Jean Michel, JS Lantz. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003.
- 7- Thierry, Nobre, «MANAGEMENT HOSPITALIER : DU CONTRÔLE EXTERNE AU PILOTAGE, APPORT ET ADAPTABILITÉ DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », revue comptabilité contrôle audit, 2001,

Bibliographie

➤ Thèses et mémoires

- 1- AISSANI Rima, AISSANI Siham, « ELABORATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION PAR LA METHODE BUDGETAIRE » mémoire de master en Sciences de Gestion Option : Comptabilité, Contrôle et Audit, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2014.
- 2- AllekSaifa, « La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise : test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou » Thèse de doctorat université UMMTO, juillet 2020.
- 3- BEKOUR Farida, « Polycopie du cours d'analyse financière » ummto, 2018.
- 4- GhozleneOubya, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie » thèse de doctorat sciences de gestion UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016.
- 5- ISSAD SARAH, KACED SOUHILA, « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique » mémoire master en sciences de gestion spécialité finance d'entreprise, UMMTO, 2018.
- 6- Rafika BOURAIB, « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. » mémoire de magistère en sciences économiques UMMTO, 2015.
- 7- Sana, QARROUTE, « LIMITES DE L'AUTOFINANCEMENT ET IMPORTANCE DE L'ENDETTEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA COLAIMO » Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro : 8 Décembre 2019.
- 8- SMADI LAKHDAR, « COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME », mémoire de magister, université Hadj Lekhder de Batna, 2010.
- 9- SMAIL, BACHIR, « consolidation entre respect du cadre normatif et mise en œuvre selon le système comptable financier », thèse de doctorat, spécialité : audit et comptabilité. Université Djilali Liabess-Sidi-Bel Abbes, 2022.



ANNEXES



BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	Amort2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 318 117,88	3 314 300,98	3 659 069,60
Constructions (Batiments et ouvrages)		671 482 485,66	133 886 596,20	537 595 889,46	440 012 999,04
Installations techniques, matériel et outillage		39 877 569 432,15	15 536 674 405,20	24 340 895 026,95	23 741 501 308,48
Autres immobilisations corporelles		4 559 128 625,55	1 903 467 543,23	2 655 661 082,32	2 338 420 687,08
Immobilisations en cours		4 852 399 073,32		4 852 399 073,32	4 153 340 085,87
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		49 997 949 035,94	17 593 346 662,51	32 404 602 373,43	30 691 671 150,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 287 129,00		2 287 129,00	1 202 691,50
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 958 304 224,27	671 279 013,22	4 287 025 211,05	3 197 096 795,37
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		37 511 073,19	5 308 380,89	32 202 692,30	36 975 134,49
Impôts		278 031 147,40		278 031 147,40	175 251 954,19
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 009 477 179,23	621 996,16	1 008 855 183,07	769 150 286,04
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		6 285 610 753,09	677 209 390,27	5 608 401 362,82	4 179 676 861,59
TOTAL GENERAL ACTIF		56 283 559 789,03	18 270 556 052,78	38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

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

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28		6 158 930,28	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 662 886,48	2 969 532,38	3 314 300,98
Constructions (Batiments et ouvrages)		684 838 857,82	149 100 563,86	535 738 293,96	537 595 889,46
Installations techniques, matériel et outillage		42 324 728 300,01	17 041 742 235,04	25 282 986 064,97	24 340 895 026,95
Autres immobilisations corporelles		4 792 104 981,35	2 068 154 043,44	2 723 950 937,91	2 655 661 082,32
Immobilisations en cours		4 227 278 119,57		4 227 278 119,57	4 852 399 073,32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		52 072 478 608,29	19 278 659 728,82	32 793 818 879,47	32 404 602 373,43
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		35 002 708,05		35 002 708,05	2 287 129,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 469 612 880,77	1 818 734 402,84	4 650 878 477,93	4 287 025 211,05
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		84 059 880,21	5 403 355,05	78 656 525,16	32 202 692,30
Impôts		310 913 896,01		310 913 896,01	278 031 147,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		278 863 371,22	621 996,16	278 241 375,06	1 008 855 183,07
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		7 178 452 736,26	1 824 759 754,05	5 353 692 982,21	5 608 401 362,82
TOTAL GENERAL ACTIF		59 250 931 344,55	21 103 419 482,87	38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	5 748 450,63
compte de liaison**		27 356 663 959,33	26 969 640 323,21
TOTAL CAPITAUX PROPRES		27 859 533 307,22	27 472 509 671,10
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		159 034 519,11	154 491 057,67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 074 470 620,19	6 040 159 589,82
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 233 505 139,30	6 194 650 647,49
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 284 128 266,32	2 097 499 145,82
Impôts		353 970 551,93	251 395 563,90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 415 962 062,55	1 996 948 707,94
Trésorerie passif		412 534,36	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 054 473 415,16	4 345 843 417,66
TOTAL GENERAL PASSIF		38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2018	2017
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		10 812 543 304,24	9 987 112 605,07
Autres encaissements		4 333 695,67	5 841 916,05
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		930 333 971,65	739 935 125,17
Autres décaissements		336 414 416,97	323 813 747,55
Intérêts et autres frais financiers payés		2 192 919,34	- 126 677,39
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		207 701 907,00	182 879 287,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		9 340 233 784,95	8 746 453 038,79
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		9 340 233 784,95	8 746 453 038,79
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 036 442 978,89	4 269 642 769,97
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 6 036 442 978,89	- 4 269 642 769,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		10 115 725,32	12 741 925,07
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		375 000,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			

Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		7 289 734 435,48	5 739 849 394,27
inter-unité décaissements		10 558 542 416,82	10 185 385 129,52
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 259 067 256,02	- 4 432 793 810,18
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	- 2 263 298,00
Variation de trésorerie de la période		44 723 550,04	41 753 160,64
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		724 517 470,90	722 778 310,26
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		769 241 020,94	724 517 470,90
Variation de trésorerie de la période		44 723 550,04	1 739 160,64

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2019	2018
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		10 058 732 983,64	10 812 543 304,24
Autres encaissements		18 703 615,05	4 333 695,67
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		814 323 545,02	930 333 971,65
Autres décaissements		423 406 289,77	336 414 416,97
Intérêts et autres frais financiers payés		1 715 551,72	2 192 919,34
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		171 264 315,74	207 701 907,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		8 666 726 896,44	9 340 233 784,95
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		8 666 726 896,44	9 340 233 784,95
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 908 590 489,82	6 036 442 978,89
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 908 590 489,82	- 6 036 442 978,89
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		11 412 367,27	10 115 725,32
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	375 000,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			

Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 362 230 703,75	7 289 734 435,48
inter-unité décaissements		9 889 647 537,61	10 558 542 416,82
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 5 516 004 466,59	- 3 259 067 256,02
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		- 1 895 781,74	0,00
Variation de trésorerie de la période		240 236 158,29	44 723 550,04
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		769 241 020,94	724 517 470,90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 009 477 179,23	769 241 020,94
Variation de trésorerie de la période		240 236 158,29	44 723 550,04

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11	8 424 609 386,15
Prestations fournies production energie et matériel		- 43 923 996,45	0,00
Production immobilisée		12 116 247,28	11 139 433,70
Subvention d'exploitation		0,00	8 435 748 819,85
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 873 138 759,81	- 5 057 259 393,27
I - Production de l'exercice		3 804 084 095,13	3 378 489 426,58
Achats consommés		- 99 898 027,45	- 90 724 026,96
Services extérieures et autres consommations		- 672 193 978,42	- 798 606 513,85
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42	- 1 527 108 390,64
II - Consommation de l'exercice		- 2 339 028 204,29	- 2 416 438 931,45
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 465 055 890,84	962 050 495,13
Charges de personnel		- 1 565 037 777,55	- 1 234 069 945,40
Impôts, taxes et versements assimilés		- 168 619 281,01	- 157 381 613,81
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 268 601 167,72	- 429 401 064,08
Autres produits opérationnels		212 636 681,19	228 241 279,38

-7 212 166
964,10

-7 473 698 324,72

6 566 785 325,94	6 549 580 011,15	6 767 949 407,25
---------------------	------------------	------------------

-17 205 314,79 218 369 396,10

0% 3%

Autres charges opérationnelles		- 7 388 242,61	- 1 116 778,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57	- 1 909 210 346,32
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64	19 181 881,49
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 636 324 098,07	- 2 092 305 027,60
Charges financières		- 15,28	- 17,65
VI - RESULTAT FINANCIER		- 15,28	- 17,65
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 948 114 812,77	8 683 171 980,72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 10 584 438 926,12	- 10 775 477 025,97
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 636 324 113,35	- 2 092 305 045,25

lundi 28 septembre

1

2018

7 306 211 221,91 1 942 157 413,42

9 248 368 635,33

6 767 949
407,25

778 314 181,83

8 361 706
751,63 2 222 732 174,49

1522,64 4412,96

5 491 584,85 503 682,83

5,492 0,504

9 560

8 740 6 737
1 843

7 456,80	6 768
2 103,20	1800

160

7 367
2 013
180

7 367	7 457
2 013	2 103
	180

9 740

9560

180

8709	8 740
6 768	6 737
1 800	1 843
141	160

0,36%
-0,46%
2,39%
13,48%

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

**COMPTE DE RESULTAT
PAR NATURE** Provisoire

	note	2020	2019				
Ventes et produits annexes		8 172 957 260,68	8 709 030 604,11			10 231	9750
Prestations fournies production energie et matériel		1 121 041,11	- 43 923 996,45	2020	2019	-7 607	-6761
Production immobilisée		0,00	12 116 247,28			2 623	2 624 2 989
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 542 189 297,63	- 4 873 138 759,81			-644	
I - Production de l'exercice		3 631 889 004,16	3 804 084 095,13	8 174 078 301,79	8 677 222 854,94	-1 751	
Achats consommés		- 89 903 754,23	- 99 898 027,45				
Services extérieures et autres consommations		- 565 358 586,54	- 672 193 978,42				
Prestations reçues services		- 1 551 924 334,37	- 1 566 936 198,42				
II - Consommation de l'exercice		- 2 207 186 675,14	- 2 339 028 204,29	-6 749 375 972,77	-7 212 166 964,10		
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 424 702 329,02	1 465 055 890,84	1 424 702 329,02	1 465 055 890,84		0,00
Charges de personnel		- 1 671 690 969,04	- 1 565 037 777,55				
Impôts, taxes et versements assimilés		- 171 961 754,29	- 168 619 281,01				
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 418 950 394,31	- 268 601 167,72	-418 950 394,31	-268 601 167,72		
Autres produits opérationnels		216 747 313,89	212 636 681,19				
Autres charges opérationnelles		- 20 451 805,09	- 7 388 242,61			4 632	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 274 750 390,45	- 1 631 226 645,57				
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00				565	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		156 972 630,11	58 255 276,64			1 552	

Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 340 432 645,85 - 1 636 324 098,07
Charges financières		- 18,44 - 15,28
VI - RESULTAT FINANCIER		- 18,44 - 15,28
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 340 432 664,29 - 1 636 324 113,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 547 798 245,79 8 948 114 812,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 11 888 230 910,08 - 10 584 438 926,12
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 340 432 664,29 - 1 636 324 113,35
Charges hors exploitation reçues		
Charges hors exploitation fournies		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 340 432 664,29 - 1 636 324 113,35

dimanche 28 mars

8 435 748 819,85	8 709 030 604,11	8 172 957 260,68
	273 281 784,26	-536 073 343,43
	3%	-6%

6 549 580 011,15	6 767 949 407,25	6 335 699 102,16
	218 369 396,10	-432 250 305,09
	3%	-6%
1 759 213 780,15	1 800 119 301,28	1 755 731 549,01
	40 905 521,13	-44 387 752,27
	2%	-2%

663 981 265,91

8 308 793 791,30	8 568 068 708,53	8 091 430 651,17	78%
	259 274 917,23	-476 638 057,36	22%
	3%	-6%	

8 355 176 000,76

6 517 037 280,59

1 838 138 720,17

151 815 594,85	151 055 121,87	17 772 106,53
	-760 472,98	-133 283 015,34
	-1%	-88%



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des illustrations

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction Générale..... 2

Partie I : Approche théorique de la mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financière

Chapitre I : Fondement théoriques et notionnels sur la performance

Introduction	6
Section 01 : La notion de performance.....	7
1. Aperçu historique sur la notion de performance	7
2. Définitions de la performance	8
3. Le caractère multidimensionnel de la performance	9
3.1. La performance stratégique	9
3.2. La performance concurrentielle	10
3.3. La performance humaine et sociale.....	11
3.4. La performance économique et financière	11
4. Objectifs de la performance	12
5. Les caractéristiques de la performance	13
5.1. Adaptation rapide à l'évolution.....	13
5.2. Ouverture au progrès.....	13
5.3. Développement de la gestion	13
5.4. Flexibilité de structures	13
5.5. Direction participative et développement des hommes.....	13
5.6. Développement et justification du pouvoir de l'action	14
6. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)...	14
6.1. Les actionnaires.....	15
6.2. Les clients.....	15
6.3. Les employés.....	15
6.4. La communauté	15
7. La performance interne et la performance externe.....	15
Section 02 : La performance financière	16
1. Définitions de la performance financière	17
2. Les critères de la performance financière	17
2.1. L'efficacité	18
2.2. L'efficience	18
2.3. La pertinence ou l'économie des ressources	19

3. Les déterminants de la performance financière	20
3.1. La politique financière	20
3.2. La compétitivité.....	21
3.3. La création de valeur	21
Section 03 : Les indicateurs de la performance	23
1. Définition d'un indicateur	23
2. Typologies des indicateurs de performance	24
2.1. Indicateur de résultat et indicateur de suivi.....	24
2.2. Indicateur de reporting et indicateur de pilotage.....	25
3. Les qualités d'un bon indicateur (les caractéristiques)	25
4. Indicateurs de la performance financière	26
4.1. La rentabilité	27
4.1.1. La rentabilité économique ROA (Return on assets).....	27
4.1.2. La rentabilité financière et l'effet de levier financier	28
4.2. La profitabilité	29
4.3. L'autofinancement	29
5. L'utilité des indicateurs de la performance financière	30
Conclusion	31

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

Introduction	34
Section 01 : les outils d'évaluation et de mesure de la performance financière	35
1. Le budget.....	35
2. Les états financiers	36
2.1. Le bilan	37
2.1.1. Les grands éléments du bilan	37
2.1.2. La présentation du bilan	39
2.1.3. Les agrégats de l'équilibre financier du bilan	40
2.2. Le compte de résultat	41
2.3. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	43
3. Les ratios de mesure de la performance financière	48
3.1. Les ratios de rentabilité	49
3.2. Les ratios de liquidité	51
3.3. Les ratios de structure	52
3.4. Les ratios de solvabilités	52
3.5. Ratios de gestion et d'activité	53
Section 02 : Le tableau de bord	54
1. Origines et définitions de la notion de tableau de bord	55
1.1. Origines	55
1.2. Définitions.....	55
2. Utilité, objectifs et rôles du tableau de bord.....	57

3. Les Différents types des tableaux de bord	58
3.1. Le tableau de bord stratégique (balanced scorecard)	59
3.2. Le tableau de bord de gestion	59
3.3. Le tableau de bord opérationnel	59
4. Le tableau de bord prospectif (le TBP)	59
5. Les étapes de création d'un tableau de bord	63

Section 3 : Les étapes de la mise en place (le processus) de système d'évaluation de performance et les méthodes d'évaluation	65
1. Le processus d'évaluation de l'entreprise	65
2. Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise	68
2.1. Modèle Altman.....	69
2.2. Le modèle d'EVA de J.M. Stern et G.B. Stewart	69
2.3. Le modèle de la stratégie de la valeur McKinsey	71
2.3.1. La prévision du cash-flow disponible	71
2.3.2. L'estimation du cout du capital	72
2.3.3. L'estimation de la valeur terminale.....	72
Conclusion	75

Partie II : Approche empirique de la mesure de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs financière

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

Introduction	77
Section 01 : Section 01 : Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil SONELGAZ	78
1. Historique de la SONELGAZ	78
2. Organisation générale du groupe SONELGAZ	81
2.1. Comité exécutif	81
2.2. L'assemblée générale	82
2.3. Le conseil d'administration.....	82
2.4. Le comité d'audit	83
2.5. Comité de coordination groupe	83
3. Les activités du groupe SONELGAZ.....	83
3.1. Activité de production	83
3.2. Activité de transport	84
3.3. Activité de distribution.....	84
4. Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	85
4.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I).....	85
4.2. La Division Administrative du Marché (D.A.M).....	86
4.3. Division Relations Commerciales (D.R.C).....	86

4.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H).....	86
4.5. La division Technique d'électricité (D.T.E).....	86
4.6. La division technique de gaz.....	87
4.7. La division des affaires générales.....	87
4.8. La division finance et Comptabilité (D.F.C).....	87
4.8.1.. Service financier.....	88
4.8.2. Service contrôle et inspection.....	88
4.8.3. Service comptable.....	88
4.8.4.. Service budgétaire.....	89

Section 02 : Présentation et évaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution pour les années 2018-2019-2020	90
1. Élaboration des états financiers de l'entreprise Sonelgaz pour les années 2018/2019/2020 ...	90
1.1. Le bilan.....	90
1.1.1. Les bilans financiers condensés 2018/2019/2020	93
1.1.2. Analyse des bilans financiers condensés pour les années 2018-2019-2020	94
1.1.2.1. Analyse des emplois	94
1.1.2.2. Analyses des ressources	95
1.1.2.3. Analyse par la méthode des équilibres financiers	96
1.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et détermination de la capacité d'autofinancement.....	97
1.2.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion.....	97
1.2.2. Interprétations des soldes intermédiaires de gestion	99
1.2.2.1. Chiffre d'affaire.....	99
1.2.2.2. Production de l'exercice.....	99
1.2.2.3. Consommation de l'exercice	100
1.2.2.4. Valeur ajoutée	100
1.2.2.5. Excédent brut d'exploitation	100
1.2.2.6. Résultat opérationnel.....	100
1.2.2.7.. Résultat financier.....	100
1.2.2.8. Résultat ordinaire avant impôt	101
1.2.2.9. Résultat net de l'exercice	101
1.2.3. Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF).....	101
1.3. Analyse par les ratios	102
1.3.1. Ratios de liquidité.....	102
1.3.2. Ratios de rentabilité.....	103
1.3.4. Ratios de solvabilité	104

Section 03 : Mesure de la performance financière de la SONELGAZ à travers le tableau de bord et les modèles d'évaluation	106
1. Le tableau de bord	106
2. Les modèles d'évaluation.....	108
2.1. Application du modèle d'Altman	108
2.2. Application du modèle EVA	109

Conclusion	111
Conclusion Générale	113
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	